

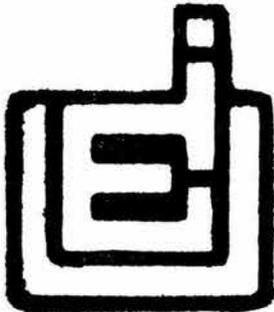
183 711



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
"IZTACALA"

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA INSATISFACCION
DEL TRABAJADOR Y LA REPERCUSION DE ESTA
EN EL INDIVIDUO Y EN LA ORGANIZACION.



T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A
OFELIA LARA MENDEZ

MEXICO D. F.

1992



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A MIS PADRES Y HERMANOS
POR SU ESTIMULACION CONSTANTE.

A CARLOS
POR SU APOYO MORAL.

A PATRICIA, ALBERTO Y JOSE ANTONIO

POR SU EMPEÑO Y DEDICACION.

NOMBRE: OFELIA LARA MENDEZ

NUMERO DE CUENTA: 7933610 - 1

GENERACION: 1982 - 1985

FORMA DE TITULACION: TESINA

TOPICO: FACTORES QUE INFLUYEN EN LA INSATISFACCION
DEL TRABAJADOR Y LA REPERCUSION DE ESTA EN
EL INDIVIDUO Y EN LA ORGANIZACION.

ASESOR: LIC. PATRICIA COVARRUBIAS P.

INDICE

	pags.
INTRODUCCION.....	10
CAP. I. SATISFACCION E INSATISFACCION EN EL TRABAJO.....	19
A. DEFINICION.....	20
- SATISFACCION.....	21
- INSATISFACCION.....	21
B. FACTORES RELACIONADOS CON LA SATISFACCION E <u>IN</u> SATISFACCION EN EL TRABAJO.....	24
C. CARACTERISTICAS DEL EMPLEADO SATISFECHO E <u>INSA</u> TISFECHO.....	28
1. EDAD.....	29
2. SEXO.....	31
3. NIVEL OCUPACIONAL.....	32
4. NIVEL DE ESTRES.....	34
D. CARACTERISTICAS DE LA ORGANIZACION QUE PRODU <u>UN</u> CEN SATISFACCION O INSATISFACCION.....	38
1. DIRECCION DE PERSONAL.....	38
2. TAMAÑO DE LA ORGANIZACION.....	41
3. CLIMA DE LA ORGANIZACION.....	42
4. COMUNICACION.....	43
5. RECOMPENSAS.....	46
E. DETECCION DE SATISFACCION EN EL TRABAJO.....	50
1. ENCUESTA DE SATISFACCION EN EL TRABAJO.....	52
a. GERENTE.....	52

b. OTROS EMPLEADOS.....	53
2. ENTREVISTA DE SALIDA.....	56
CAP.II. CONSECUENCIAS DE LA FALTA DE SATISFACCION EN EL _	
EMPLEO.....	63
A. EN LA EMPRESA.....	65
1. AUSENTISMO.....	65
2. ROTACION.....	68
3. ACCIDENTES.....	76
4. ROBO.....	77
5. BAJA PRODUCTIVIDAD.....	78
6. PERDIDAS ECONOMICAS.....	83
B. EN EL INDIVIDUO.....	86
1. ESTRES.....	87
2. HASTIO PSIQUICO.....	92
3. FATIGA.....	93
4. MONOTONIA.....	95
5. ALIENACION.....	98
6. CONFLICTO.....	100
7. PROBLEMAS DISCIPLINARIOS.....	102
8. PROBLEMAS DE COMUNICACION.....	104
CAP.III. ALGUNAS APORTACIONES PARA LOGRAR SATISFACCION EN	
LOS TRABAJADORES.....	107
A. EVALUACION DE SATISFACCION.....	109
B. PROGRAMAS DE MOTIVACION.....	112
C. CLIMA DE LA ORGANIZACION.....	116
D. DIRECCION DE PERSONAL.....	118

E. ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION.....	121
F. COMUNICACION.....	126
G. ORIENTACION EN EL EMPLEADO, PLANEACION DE VIDA Y CARRERA.....	130
CONCLUSIONES.....	138
BIBLIOGRAFIA.....	143

INTRODUCCION

En nuestra sociedad actual los individuos pasan gran parte de su vida desarrollando sus actividades laborales dentro de una organización, de tal manera que ésta es como su segundo hogar para el trabajador, pues mínimo pasan una tercera parte del día dentro de ella. Por lo tanto, es de suma importancia que durante su estancia en ella se encuentre lo más integrado posible para realizar una actividad realmente de calidad y con un alto índice de productividad, que beneficiará tanto a la organización como al trabajador.

Recordemos que una organización es un sistema social donde el comportamiento de cada una de las personas que la forman influye en el crecimiento y conformación de la misma, es decir, en una organización una de las partes más importantes lo son las personas, a las que hay que tratar de mantener en constante crecimiento para que así mismo la organización crezca con ellas.

Para lograr un crecimiento mutuo y permanente hay que mantener una constante integración de los objetivos organizacionales e individuales por medio de evaluaciones frecuentes, desde el momento en que se está reclutando y seleccionando al personal, durante su estancia en la organización e incluso en el momento de su salida por medio de la entrevista correspondiente que nos puede dar índices de si fueron o no cumplidos sus objetivos dentro de la organización y en base a estos resultados aplicar medidas correctivas. Este y otros trabajos le competen al psicólogo industrial y de los cuales se hablará más ampliamente a lo largo de la exposición.

Empecemos por plantear que el psicólogo industrial no tiene como única tarea la de seleccionar y reclutar el personal, simplemente hay que tomar en cuenta la definición de la psicología industrial como la aplicación de los métodos, acontecimientos y principios de la psicología a las personas en su trabajo,¹ y en este sentido se abarcan todos los aspectos de la vida del empleado en la organización.

El psicólogo incide desde la contratación y el adiestramiento iniciales, en la manera en que ejecuta y evalúa el trabajo, la motivación de los empleados, e incluso hasta el momento en que el individuo deja de pertenecer a la organización; en suma le competen todos los aspectos derivados de la relación hombre-trabajo, enmarcada en una organización específica y dentro de un contexto socioeconómico también determinado.

La motivación particularmente es uno de los problemas más frecuentes y urgentes que tienen las organizaciones, pues quieren encontrar la manera de motivar al personal para que realice mejor su trabajo e intensifique o logre mayor satisfacción.

Al escuchar esto quizá lo primero que se nos ocurrirá es un aumento de salario, o simplemente un estímulo monetario en cualquier sentido. Tradicionalmente se ha pensado que se puede motivar a los empleados de esta manera (dinero), pero en la actualidad se ha encontrado que tiene una relación más clara como disatisfactor que como satisfactor,

1. Schults, 1982, p. 6.

Es por lo anterior que se afirma que en la sociedad contemporánea el dinero ha perdido su fuerza motivadora². Y compete al psicólogo investigar cuales son los posibles elementos motivadores y satisfactores del individuo, en esta época de constantes cambios y progreso acelerado.

→ Por lo tanto es importante que se tome en cuenta que ahora el empleado no se conforma con obtener un buen pago, sino, más bien, busca un empleo que satisfaga además de sus necesidades económicas sus necesidades psicológicas. Incluso algunas investigaciones han demostrado que los estudiantes anteponen la satisfacción de necesidades psicológicas (logro, realización, ascenso, etc.) a las necesidades económicas.³

De tal manera que en la actualidad mucha gente no permanece en un puesto que no le satisfaga. O bien durante el poco tiempo que lo realiza no pone mucho empeño en él. Y simplemente renuncia rápido y busca otra ocupación. En consecuencia muchas veces no le preocupa ser despedido por no realizar su máximo esfuerzo. Lo que trae como consecuencia un alto índice de rotación en las organizaciones.

Una posible explicación de la rotación constante podría ser que los empleados de hoy día están más preparados, y por lo tanto, no se encuentran satisfechos con el trabajo que realizan, o bien que el trabajo por su cuenta (oficios, comercio, etc.) les produce mayor motivación y satisfacción que un trabajo dentro de una organización.

2. Ibidem, p. 243

3. Lindgren, 1990, p. 405.

Por ejemplo en un estudio hecho con gerentes⁴, estos mostraron sentirse muy insatisfechos en el factor seguridad en el empleo, lo cual es sorprendente si se tiene en cuenta que debido al desarrollo económico del país existe una demanda superior a la oferta de ejecutivos. Y en segundo y tercer lugar de insatisfacción estuvieron las necesidades de autonomía y de autorrealización respectivamente.

Por otro lado Slocum⁵ en una investigación realizada con obreros de una firma productora de vidrios cuya matriz esta en Estados Unidos y con filial en México, encontró que los obreros mexicanos denotaron mayor satisfacción que los norteamericanos en terminos generales.

Posteriormente Roberts⁶ en una investigación en el condado de California comparó el sufrimiento psicológico entre anglos, negros y mexico-americanos y encontró que los mexico-americanos tenían una menor satisfacción.

Estos y otros factores que se analizarán han aumentado la necesidad de comprender la motivación y satisfacción adecuada en el trabajo, con el fin de emprender acciones en este sentido.

Es conocido de antemano que no es fácil para las organizaciones cumplir con dicha necesidad, debido a que tanto la motivación como la satisfacción responden a particularidades del individuo y de ahí que cada año se incrementa el número de empleados insatisfechos y frustrados.⁷

4. Arias Galicia, 1964, 1966. (En Arias Galicia, 1986)

5. Slocum, 1971, (En Arias Galicia, op.cit.)

6. Roberts, 1980, (En Guzman E., 1990)

7. Schultz, op.cit. p. 244.

De esta manera corresponde a el psicólogo industrial solucionar este problema tratando de detectar los factores generadores de la insatisfacción y para lograrlo se debe de partir de las diferencias individuales. Ya que se asegura que la principal causa de la insatisfacción son las diferencias individuales.⁸

Es obvio y no cabe duda de que para comprender la conducta y desempeño del empleado es necesario considerarlo como un ser único que no responde de la misma manera a las políticas de la organización, programas de motivación, solicitudes y órdenes organizacionales.⁹

Dentro de cada organización hay personas afectas al trabajo rutinario, mientras que otras prefieren las tareas de constante cambio, algunas gustan de la autonomía total y la posibilidad de tomar decisiones, mientras que otras se frustran cuando tienen que tomarlas, hay quienes prefieren una oportunidad de ascenso mientras las hay que anhelan un aumento de salario.

La práctica del psicólogo requiere de reconocer estas y otras diferencias individuales y tomarlas en cuenta a la hora de diseñar los puestos, seleccionar el personal y evaluar satisfacción en el empleo, con el objeto de realizar programas correctivos y de motivación adecuados a cada individuo y organización particular.

La aplicación de este tipo de programas permite obtener mayor productividad, mejor clima laboral para los empleados e incluso se logra creci-

8. Mackiney, (En Fleisman y Bass, 1977)

9. Gibson, 1987, p. 67

miento del individuo y por ende de la organización. Ahora bien, sino se promueve la motivación se pierde el interés y la satisfacción disminuye,¹⁰ y es importante destacar que uno de los síntomas más claros del deterioro de las condiciones de una organización, es la baja de satisfacción en el trabajo. Que en algunas ocasiones se manifiesta en huelgas, "tortuguismo", ausentismo y rotación de personal. Y también puede ser causa de quejas, bajo desempeño, baja calidad de producción, robos de los empleados, problemas disciplinarios¹¹ y otras dificultades que se mencionarán en este trabajo.

✳ Ahora bien, en qué radica la importancia de mantener a los empleados satisfechos? Pues primeramente, a que los costos por falta de satisfacción o por insatisfacción pueden alcanzar cifras muy altas de pérdidas económicas, dependiendo de la gravedad del problema de la organización. ✳ Además de las pérdidas económicas hay otras que se comentarán a lo largo de esta exposición.

✳ Por lo tanto si se quiere evitar dichas pérdidas es necesario mantener a los empleados satisfechos. ✳ Es por esto que el presente trabajo tiene como objetivo analizar los factores que influyen en la insatisfacción del trabajador y la repercusión de ésta en el individuo y en la organización.

Al cumplir dicho objetivo, se mostrará al estudiante de psicología una de las múltiples ~~ex~~pectativas que tiene el área industrial para la futura incidencia del psicólogo y ampliar la visión tradicional que se tiene de éste, la cual lo reduce a un aplicador de pruebas psicológicas en el área de reclutamiento y selección de personal.

10. Werther y Williams, 1981, p. 13

11. Davis y Newstron, 1989, p. 114

En la actualidad el psicólogo puede tener incidencia en toda la vida laboral del empleado. Por ejemplo, en el área de adiestramiento y capacitación, en la prevención de accidentes, en la evaluación de motivación, orientación a empleados en la planeación de vida y carrera, realizando programas de comunicación y en la evaluación de satisfacción, y en base a ésta proporcionar alternativas de solución.

Es por lo anterior que en este trabajo además de cumplir el objetivo primordial y propio de dicha investigación se pretende dar a conocer ^{de} ~~de~~ futuro psicólogo que el campo de acción en el área industrial es muy amplio y variado.

Y para cumplir los objetivos antes mencionados se empieza por plantear la definición del término satisfacción entendida como el conjunto de sentimientos y actitudes positivas que el empleado experimenta en relación al puesto que desempeña, al reconocimiento, al logro, responsabilidad ascenso y relaciones con los compañeros de una organización. Mientras que la insatisfacción es definida como el conjunto de sentimientos o respuestas afectivas desfavorables o negativas que hacen que el individuo experimente dolor.

Dichas definiciones se plantean con la finalidad de enten-

der estos dos términos como diferentes y no como opuestos. Pues tanto la satisfacción como la insatisfacción son provocados por factores diferentes.

En el caso de la satisfacción los factores son intrínsecos al trabajo (logro, ascenso, crecimiento, responsabilidad, etc.) y se les denomina motivadores.

Mientras que los evitadores de la insatisfacción son extrínsecos al trabajo (supervisión, política de la empresa, dirección de personal, etc.) y se les denomina higiénicos.

Además se plantearán las características del empleado satisfecho (edad, sexo, nivel ocupacional, nivel de estrés, etc.) y algunas características de la organización (clima de la organización, tamaño, comunicación, recompensas, etc.) que producen insatisfacción o falta de satisfacción; para terminar con el capítulo I se dedica un apartado a la detección o evaluación de satisfacción.

En el capítulo II se analizan cuáles son las consecuencias de la falta de satisfacción tanto para la organización (ausentismo, rotación, robos, accidentes, baja productividad, y como consecuencia final de las anteriores se dan pérdidas económicas) como para los empleados (estrés, fatiga, monotonía, alie-

nación, enajenación, comunicación negativa verbal y no verbal, hastío psíquico, conflicto y problemas disciplinarios).

Para finalizar, en el capítulo III se plantean algunas aportaciones para producir satisfacción, entre las cuales se encuentran: una constante evaluación de satisfacción, realización de programas de motivación, comunicación, adiestramiento y capacitación, además de la orientación a empleados en la planeación de vida y carrera.

CAPITULO I

SATISFACCION E INSATISFACCION EN EL TRABAJO

Cap. I. Satisfacción e insatisfacción en el trabajo.

La satisfacción e insatisfacción responden a características particulares (edad, sexo, nivel ocupacional, nivel de estrés, etc.) del sujeto y de la empresa (dirección de personal, tamaño y clima de la organización, etc.). Se ha notado que la falta de satisfacción o la insatisfacción en el trabajo es uno de los síntomas más claros del deterioro de las condiciones de una organización, además de afectar al individuo dentro de su trabajo y fuera de él. Es debido a lo anterior que se objetiva la importancia de estudiar la satisfacción e insatisfacción, así como los factores que la producen.

Antes de mencionar y describir dichos factores se planteará lo que se entiende por satisfacción e insatisfacción.

A. Definición.

Algunos autores coinciden y definen a la satisfacción en el trabajo como "el conjunto de sentimientos favorables y desfavorables mediante los cuales los empleados perciben su trabajo"¹ sin embargo Cain Smith en 1979 plantea que es "una respuesta afectiva dada por el trabajador a su puesto."²

1. Davis y Newstrom, 1989, p. 114

2. Cain Smith, 1979. (En Fleishman y Bass, 1979, p. 522)

Por otro lado se define como "las actitudes que el empleado mantiene hacia varios aspectos de su puesto"³, "la actitud general del individuo hacia su trabajo"⁴, o como la "orientación afectiva experimentada por el trabajador como consecuencia de su propio trabajo y hacia el mismo."⁵

En las definiciones antes citadas se basa lo que se entenderá por satisfacción en el trabajo.

La satisfacción en el trabajo es el conjunto de sentimientos o actitudes positivas que el empleado experimenta en relación al puesto que desempeña, al reconocimiento, al logro, responsabilidad, ascenso y relaciones con los compañeros de una organización. Dichos sentimientos o respuestas de tipo afectivo pueden ser en algunos casos favorables (satisfacción) o desfavorables (insatisfacción), de tal manera que un individuo puede sentirse satisfecho y experimentar placer o insatisfecho y experimentar dolor.]

Genesca⁶ dice que, un trabajador está satisfecho con su trabajo cuando, a raíz del mismo experimenta sentimientos de bienestar, placer o felicidad. Cuando sucede lo contrario diremos que el trabajador se encuentra insatisfecho.

3. Churden y Sherman, 1980, p. 264

4. Robins, 1990, p. 100

5. Genesca, 1977, p. 139

6. Ibidem, p. 140

Generalmente se plantea que la satisfacción es lo contrario de la insatisfacción. Sin embargo, se han realizado investigaciones para aclarar que no necesariamente la insatisfacción es lo contrario de satisfacción. Herzberg et al (1965)⁷ dice, lo opuesto de satisfacción en el trabajo no es la insatisfacción, sino la falta de satisfacción; de manera similar, lo opuesto de insatisfacción en el trabajo no es la satisfacción, sino la falta de insatisfacción. Y lo esquematiza de la manera siguiente:

TEORIA TRADICIONAL

Alta satisfacción
con el puesto

Alta insatisfacción
con el puesto



(Escala Monodimensional)

TEORIA HERZBERG

Alta insatisfacción
con el puesto

No satisfacción



(Escala de la Insatisfacción)

7. Herzberg, 1965, (En Arias Galicia, 1986, p. 73.)

No satisfacción

Alta satisfacción
con el puesto

(Escala de la Satisfacción)

* Este esquema muestra la escala dual, según Herzberg con el que se puede representar de manera correcta la satisfacción y la insatisfacción.

Básicamente, la teoría dual de Herzberg plantea que los factores intrínsecos o pertenecientes al puesto (responsabilidad, iniciativa, etc.) cuando están presentes generan satisfacción; pero su ausencia no genera insatisfacción. En cambio, se llega a la insatisfacción cuando factores extrínsecos (factores como la relación el supervisor, con los compañeros, etc.) al puesto estén ausentes. Es decir, que las carencias que experimenta el individuo en relación al medio (físico y social) de trabajo le causan insatisfacción. Un ejemplo inmediato a esta teoría puede ser el siguiente: las prestaciones de tipo social (seguro de vida, fiestas de fin de año, eventos deportivos, etc.) y el modelo de superación basado en las Relaciones Humanas enfatizado por muchas empresas, así como la labor de las comisiones mixtas de higiene y seguridad que deben de ser instituidas en las organizaciones por dispo

* Esquema tomado de Gibson y Dannelly, 1987, p. 105

siciones legales, éstas sólo tenderían a evitar la insatisfacción, pero no lograrán la satisfacción si se encuentran presentes.⁸

Es por lo anterior que la insatisfacción no debe de entenderse en relación (opuesta) a la satisfacción. Además que los factores que producen satisfacción son diferentes a los que producen insatisfacción.

B. Factores relacionados con la satisfacción e insatisfacción el trabajo.

Fleishman y Bass⁹ comentan que, los factores implicados en la producción de satisfacción en el trabajo (motivación) son separados y distintos de los factores que provocan la falta de satisfacción en el empleo. (Ilustración en el cuadro " 1 ")

El cuadro "1" muestra los factores que influyen en la insatisfacción (Higiénicos) y en la satisfacción (Motivadores), extraídos de una muestra de 1685 empleados, estudiados en 12 investigaciones.

Los factores motivadores o de crecimiento intrínseco del

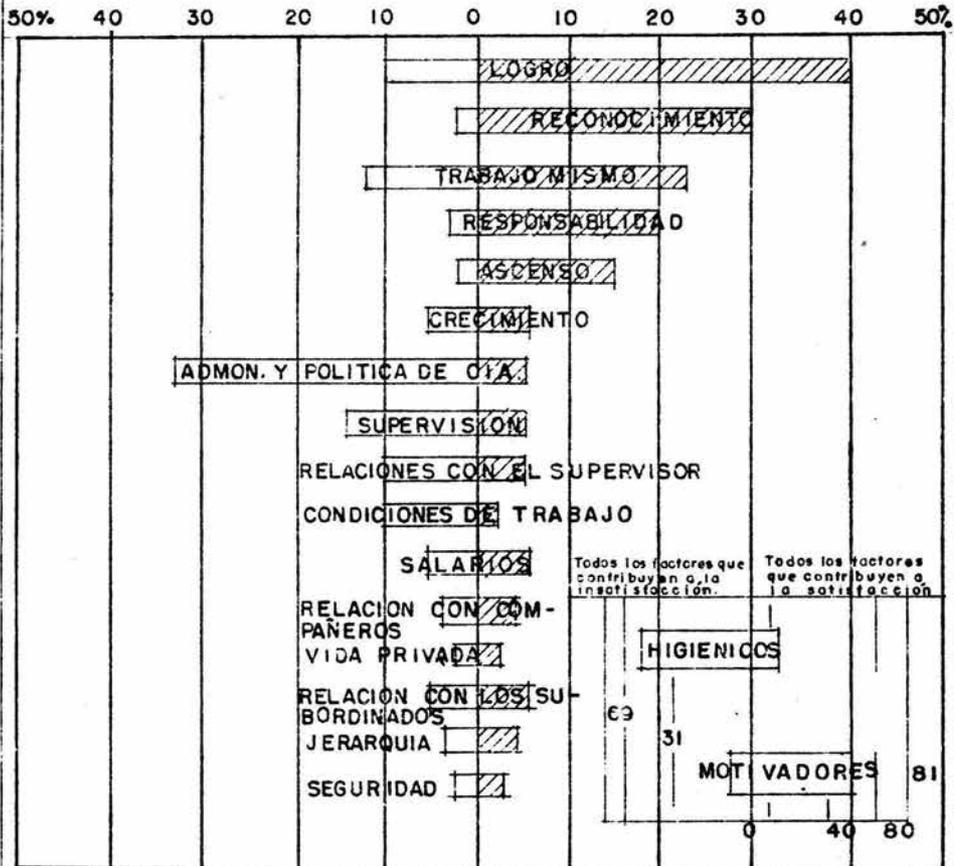
8. Arias Galicia, op.cit.

9. Fleishman y Bass, 1979, p. 27 y Luthans, 1979, p. 242-243

CUADRO 1 .

Factores que afectan las actitudes en el trabajo (Señalados en 12 investigaciones). Tomado de Fleishman y Bass, 1979, P. 275.

Factores que caracterizan a 1844 sucesos en el trabajo que produjeron insatisfacción profunda. Factores que caracterizan a 1753 sucesos en el trabajo, que produjeron satisfacción profunda.



trabajo son: el logro, el reconocimiento recibido por el desempeño, el trabajo mismo, las responsabilidades y el crecimiento o los ascensos.

Los factores de higiene ode evitación de la insatisfacción extrínsecos del trabajo incluyen: las políticas de la compañía, la gerencia, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo, los salarios, la posición social y la seguridad.

Los resultados de la investigación mostraron que una respuesta típica fue: " Me sentí infeliz porque no logré hacer el trabajo adecuadamente." Mientras que también dijo: " Me sentí contento porque la compañía reorganizó la sección, de modo que ya no tenía que presentar informes al tipo con el que no me entendía bien.", (suceso positivo de cambio de Administración y Política de la empresa).

Dunette y colaboradores¹⁰ también realizaron algunas investigaciones para detectar factores relacionados con satisfacción e insatisfacción. Formaron 6 grupos ocupacionales de trabajadores a los que se les pidió que describieran una situación previa al trabajo satisfactoria y una insatisfactoria; escogiendo entre 36 afirmaciones preseleccionadas y graduadas.

Un ejemplo es:

Siento gran satisfacción por haber hecho un buen trabajo
Siento gran insatisfacción por haber hecho un mal trabajo

Los resultados de dicha investigación (Tabla " 1 ") concuerdan con los de Herzberg (1966). Pero además nos dan datos

10.- Dunette, et al; 1967, pp. 143 y 74. (En Dessler, 1968, p. 161)

Tabla 1

Frecuencia de satisfactores e insatisfactores de un total de 1220 personas.

Factor	Hallado satisfecho	Hallado insatisfecho
Realización	440	122
Reconocimiento	309	110
Promoción	126	48
Responsabilidad	168	35
Política y Administración	55	337
Supervisión	22	182
Condiciones de trabajo	20	108
Relaciones con el supervisor	15	59
Relación con los compañeros	9	57

Esta tabla fue tomada de Dessler, 1968, p. 209.

numéricos de los más altos grados de insatisfacción relacionados con: la política y administración de la empresa (337) supervisión (182), condiciones de trabajo (108), relación con el supervisor (59) particularmente en éstos casos el número de insatisfacción es mayor que el de satisfacción.

En conclusión, como ya se pudo observar y comentar son muy variados y diferentes (no opuestos) los factores que influyen en la satisfacción (motivadores) y la insatisfacción (higiénicos). Algunos de los cuales competen al individuo y otros a la organización.

C. Características del empleado satisfecho e insatisfecho.

Tanto la satisfacción como la insatisfacción son producto de particularidades del individuo, pues mientras un elemento es satisfactor para un empleado es disatisfactor para otro.

Mackinney y sus colegas¹¹ aseguran que la causa principal de la insatisfacción son las diferencias individuales. Y estas diferencias las marcan los objetivos y valores de cada individuo, el nivel de estrés, nivel ocupacional, sexo y la edad por mencionar algunos.

11. Mackinney, Wogalitz, pp. 8-17. (En Dessler, 1968)

1. Edad.

Se ha observado que conforme los trabajadores van siendo mayores suelen sentirse más satisfechos con su trabajo.¹² Puede haber ciertas justificaciones al respecto como menores expectativas o mayor ajuste a la situación laboral debido a la experiencia.

A menor edad hay más expectativas, menos ajuste a la situación de trabajo y menos satisfacción. Por lo tanto, a medida que aumenta la edad se detecta mayor satisfacción (fig. 1). Dicha tendencia es apreciable en ambos sexos y tanto a gerentes como a empleados.¹³

Frank Smith et al¹⁴ encontraron en una muestra de 4,000 gerentes un aumento constante del índice de satisfacción en el empleado a medida que aumenta la edad. Los grupos de edades y niveles de satisfacción fueron los siguientes:

Edad.	Indice de satisfacción
Menos de 30 años	3.14
De 30 a 40 años	3.42
De 41 a 45 años	3.57
De más de 55 años	3.63

12. Morval et al, 1977, pp. 454-460. (En Davis y Newstron, 1989)

13. Timothy et al, 1978, pp. 55-58. (En Werther y Williams, 1981)

14. Smith et al, 1977, pp. 454-460. (En Fleishman y Bass, 1979)

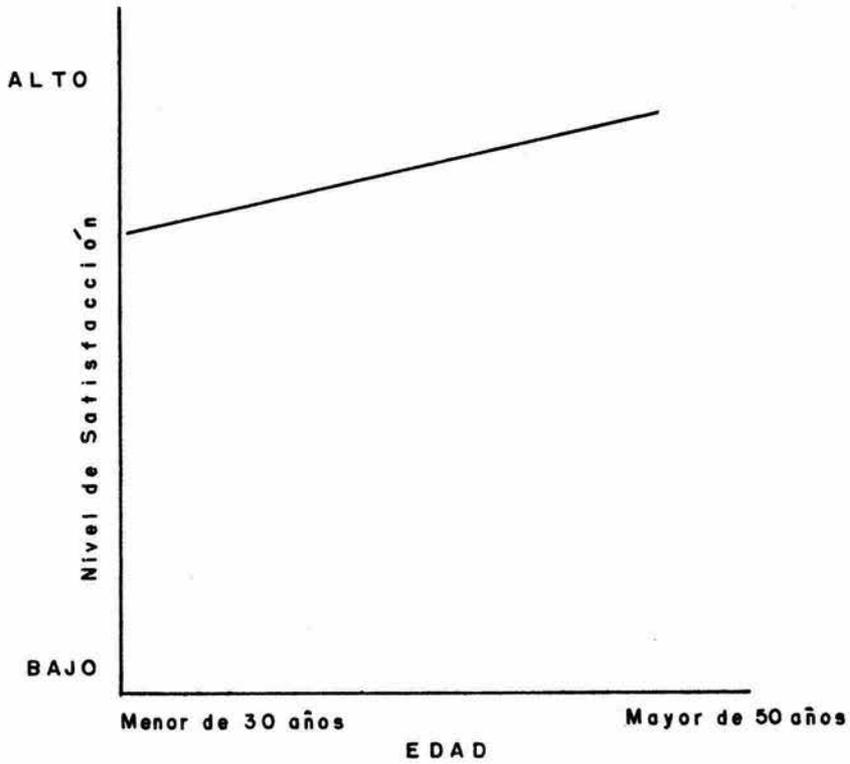


Figura 1. Modelo general que relaciona la satisfacción en el empleado con la edad. Tomada de Werther y Williams, 1981, P. 304.

Pero ya en estudios anteriores Smith¹⁵ había encontrado que la edad (factor personal) tenía una relación notable con la insatisfacción. En un estudio realizado con 72 mujeres que realizaban un trabajo monótono y repetitivo. Sin embargo, tales características del puesto no tenían relación con la insatisfacción como se creía al inicio de la investigación y se llegó a la conclusión de que la edad fue un factor determinante de la insatisfacción.

2. Sexo.

Como se comentó anteriormente se da mayor satisfacción en el trabajo a medida que aumenta la edad. Se aplica tanto a mujeres como a hombres.¹⁶ Es decir, que la satisfacción se da de la misma manera en ambos sexos. En un año representativo se realizó una encuesta y se encontró que la satisfacción de hombres y mujeres es aproximadamente igual. El 98% de las mujeres y el 91% de los hombres declararon estar satisfechos.¹⁷

En base a estos resultados se observa una diferencia mínima en cuanto a sexo se refiere, por lo que se puede concluir que este factor (sexo) no es determinante en la satisfacción en el trabajo.

15. Smith, 1959, pp. 322-329. (En Fleishamn y Bass, 1979)

16. Timothy, et al, op. cit. (En ibidem)

17. Werther y Williams, 1981, cap. 3 p. 302

3. Nivel Ocupacional.

El nivel ocupacional es un factor determinante en el grado de satisfacción del individuo (fig. 2). Se ha demostrado que a medida que aumenta el nivel de ocupación del empleado se siente más satisfecho con su trabajo. Esto puede deberse a que por lo general a medida que aumenta el nivel reciben mayor remuneración económica, condiciones de trabajo más favorables, además utilizan de manera más amplia sus capacidades y en algunos casos tienen oportunidad de participar de manera más directa en la organización de la empresa; por otro lado el status que les da el nivel ocupacional es un factor satisfactor o insatisfactor dependiendo del caso. Por ejemplo, el Departamento de trabajo (EEUU) reportó que una de las principales causas de descontento entre los trabajadores (ob^{re}ros) es la brecha en status entre los trabajadores de fábrica y de oficina.¹⁸

De manera general, se puede decir que los niveles ocupacionales más altos como gerentes y profesionales están más contentos que los trabajadores especializados o los peones. La figura 2 muestra claramente (por lo pronunciado de la línea) que el nivel de ocupación está firmemente relacionado con la satisfacción en el trabajo. Por lo tanto, los emplea-

18. Churden y Sherman, op. cit.

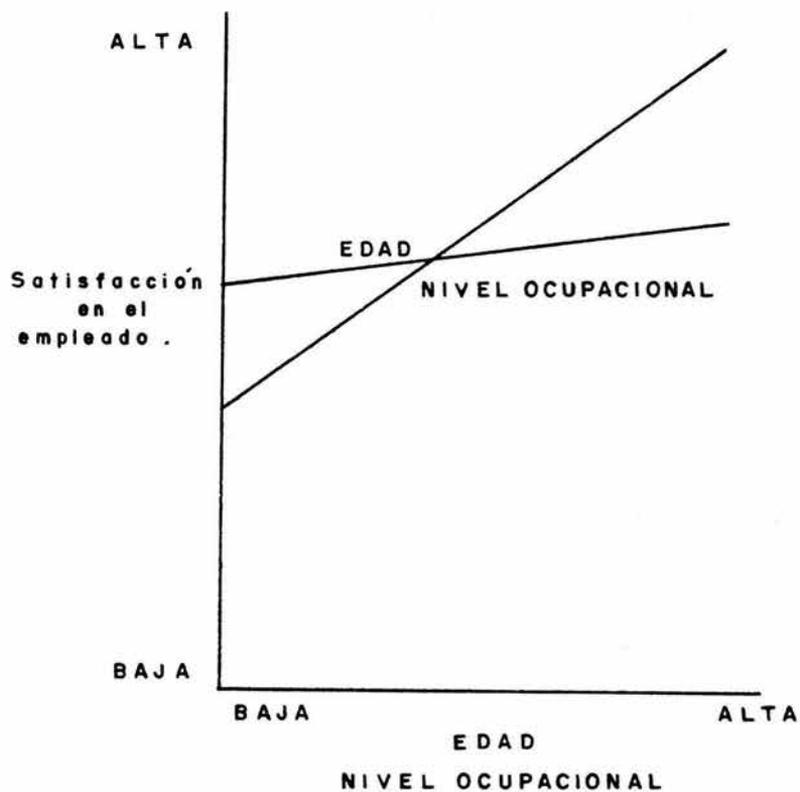


Figura 2. Modelo que relaciona la satisfacción en el empleo con la edad y el nivel ocupacional. Tomado de Werther y Williams, 1981, P. 304

dos con mayores niveles ocupacionales tienden a estar más satisfechos con su trabajo.¹⁹

En la figura 2 se puede observar que el factor nivel ocupacional se relaciona más proporcionalmente que el factor edad, es decir, que a mayor nivel ocupacional más satisfecho se encuentra el empleado con su trabajo. Mientras que el factor edad se relaciona con la satisfacción en menor grado.

4. Nivel de estrés.

Para comprender la relación estrés-satisfacción en el empleo debemos de entender el término estrés.

El estrés es un estado de sobreexcitación de las emociones individuales, los procesos del pensamiento y las condiciones físicas.²⁰ Dicho término se aplica generalmente a las presiones que traen como consecuencia una serie de conductas o síntomas que se han denominados típicos del estrés (fig. 3), que afectan tanto a nivel biológico (hipertensión, problemas digestivos, nervios, etc.) hasta emocionales y psicológicos (sentimiento de incapacidad, falta de cooperación, inestabilidad, pérdida de trabajo. etc.).

Cualquier situación de trabajo puede provocar estrés de

19. Werther y Williams, 1981

20. Davis y Newstron, 1989, p. 491



Figura 3. Síntomas típicos del estrés. Tomada de Davis y Newstron, 1989, P. 481.

pendiendo de la relación del empleado a él, pero existe una serie de condiciones laborales que con frecuencia producen el estrés.²¹ (fig. 4)

La figura 4 muestra en resumen las causas del estrés como lo es la carga de trabajo, así como la insatisfacción se relaciona con el exceso de trabajo.²² Y tanto el estrés como la insatisfacción son producto de una supervisión inadecuada.

Si se mencionará cada uno de los factores que producen estrés se percibiría claramente que algunos de estos están muy relacionados con los que producen insatisfacción en el empleo (ver cuadro 1).

Finalmente lo que se debe de comprender es que una necesidad insatisfecha puede causar frustración, conflicto y estrés en el individuo lo que podría culminar en un desempeño indesable.²³

Por otro lado, los gerentes y supervisores deberán de tomar en cuenta que la tensión y estrés en los trabajadores genera insatisfacción por lo que es mejor crear un ambiente de trabajo libre de tensiones, para crear individuos más sanos. Pues se señala que la insatisfacción no es tan sólo un

21. Ibidem, p. 494

22. Blauner, 1963. (En Dessler, 1968, p. 215)

23. Gibson, 1987, p. 215

- . Sobrecarga de trabajo
- . Presiones de tiempo
- . Supervisión inadecuada
- . Clima político inseguro
- . Autoridad inadecuada
- . Conflicto de roles y ambigüedad
- . Diferencias entre los valores organizacionales y personales
- . Cambio de cualquier tipo, especialmente importantes e inusuales, tales como los despidos temporales.
- . Frustración

Figura 4. Muestra en forma resumida las causas típicas del estrés en el empleo. Tomada de: Davis y Newstrom, 1989, p. 491

fenómeno psíquico. El estrés resultante de ella incrementa la susceptibilidad a ataques cardíacos o apoplejía* y trastornos afines.²⁴

En resumen, la satisfacción del individuo se va incrementando a medida que su edad es mayor, su nivel de ocupación es más alto y el nivel de estrés es mínimo, o en caso de ser alto que se encamine de la manera adecuada. Por otro lado, cabe mencionar que el factor sexo no influye notablemente en la satisfacción de los empleados, mientras que el factor nivel ocupacional fue uno de los que mostró su relación con más claridad.

D. Características de la Organización.

La satisfacción como la insatisfacción es producto tanto de características individuales como de la empresa. Con respecto a esta última se plantean algunas características como: Dirección de personal, tamaño, clima de la organización y comunicación.

1. Dirección de personal.

Entiendase dirección de personal como, la manera en que

* Pérdida súbita y total de la consciencia y del movimiento ocasionada generalmente por un trastorno circulatorio de las arterias cerebrales. Toro, et al, 1968, p. 83

24. Robbins, 1990, p. 112

se administran las actividades dentro de la organización.

La dirección de personal se da desde el momento en que se inicia el adiestramiento del personal (dirección de personal directa) por medio de la educación general al entrar a la empresa, así como, por medio de la inducción al puesto y a la empresa; con el contacto diario con las normas y prácticas de la empresa (dirección de personal indirecta).

Dichas normas y prácticas son moduladas y aplicadas por los gerentes y llevadas a los empleados por medio de los supervisores, pues son ellos los que mantienen contacto directo con los empleados.

Los empleados percibirán de manera muy particular la dirección de personal y experimentarán satisfacción o insatisfacción.

La dirección de personal como ya se mencionó tiene influencia tanto directa como indirecta en la motivación y satisfacción de los empleados. (ver fig. 5)

La insatisfacción se ve afectada por la manera en que se administran las actividades dentro de la empresa. Una organización de tipo burocrática en alto grado fue causa de mucha falta de satisfacción en los empleados.²⁵ Por el contrario,

25.- Werther y Williams, op. cit.

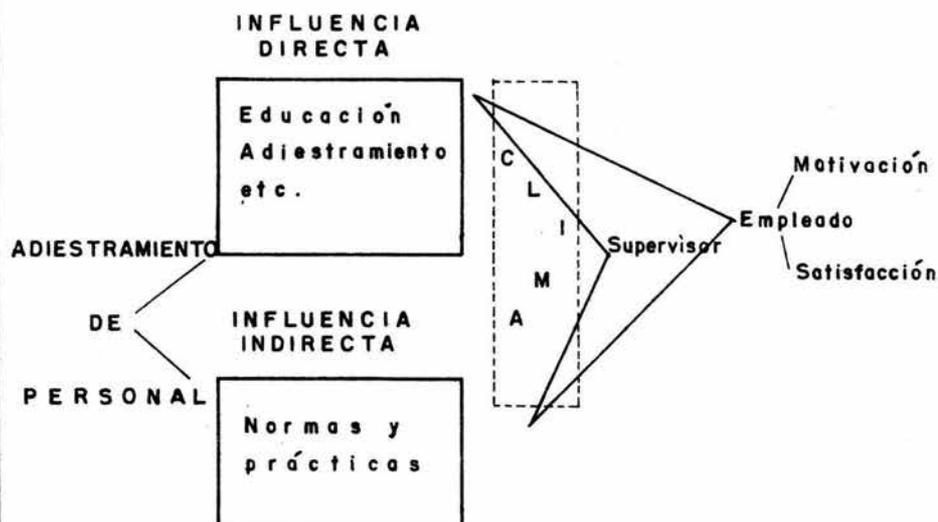


Figura 5. Influencia de la dirección de personal en la motivación y la satisfacción en el trabajo. Tomada de Werther y Williams, 1981, P. 300.

en las organizaciones donde se está más dispuesto a ayudar a los empleados y tener en cuenta el factor humano se fomenta la satisfacción, motivación y desarrollo del individuo.

2. Tamaño de la Organización.

El tamaño de la organización tiende a relacionarse en proporción inversa con la satisfacción en el empleo. Es decir, a medida que aumenta el " tamaño de la organización " la satisfacción tiende a disminuir.²⁶ Esto se debe a que a medida que la organización es más grande se abruma más a las personas con presiones de trabajo en cuanto a producción, lo que trae como consecuencia algunos transtornos en los procesos de respaldo como lo es la comunicación, coordinación y participación directa de los trabajadores en la organización de la empresa.

Además, a medida que la organización es más grande el ambiente de trabajo tiende a perder elementos de cercanía personal, amistad y trabajos en pequeños grupos; que son características importantes para la satisfacción de muchas personas.

* Entiendase tamaño de la organización como una unidad de trabajo, como una sucursal de una planta más que toda una corporación. Davis y Newstron, op. cit.

26. Keith Davis, 1981, pp. 87-88, and Lyman Forter III, and Richard, 1975, pp. 284-252. (En Werther y Williams, 1981)

Un ejemplo que nos ayudará a clarificar lo antes expuesto es el siguiente:

Un fabricante funciona con 30 unidades descentralizadas, todas ellas pequeñas (tamaño) cuando los demás factores sean iguales, cada una de las unidades podrá mantener mejor una satisfacción elevada en el trabajo aún y cuando la empresa total sea grande.

En resumen, la organización en empresas mayores (tamaño) puede presentar más dificultades para mantener a sus empleados satisfechos. Sin embargo, si se toman medidas correctivas tales como: una evaluación de satisfacción constante, programación y aplicación de programas de motivación, capacitación, adiestramiento y comunicación. Además de reorganizar la dirección de personal y orientar al empleado por medio de la planeación de vida y carrera; dependiendo del problema específico de cada organización y de sus empleados, se podrá evitar insatisfacción o incluso lograr satisfacción.

3. Clima de la Organización.

El clima de la organización es el conjunto de condiciones (ambiente) favorables o desfavorables para las personas que trabajan dentro de una empresa. Dicho clima se ve influenciado por las actitudes, normas, burocracia, flexibilidad y

tipo de trabajo (individual o grupal).

En general, el Psicólogo ha mostrado que el ambiente influye en el comportamiento del individuo y como esto no podía variar en el ambiente laboral (clima de la organización), también se ha notado dicha influencia. En relación a esto se han realizado estudios para investigar la relación entre clima de la organización y satisfacción en el trabajo.²⁷ El estudio cubrió a 695 empleados de una gran planta de servicios de utilidad pública. Se estudio el clima junto con las dimensiones de satisfacción tales como las actitudes hacia el sueldo y la supervisión. Los resultados mostraron una relación significativa entre el clima de la organización y la satisfacción en el trabajo. Cuando el clima era favorable, la satisfacción era elevada; sin embargo, con el clima desfavorable la satisfacción era baja o nula. Es por lo anterior que se concluye que el ambiente laboral (clima de la organización) favorable o desfavorable tiene una relación directa con la satisfacción en el empleo.

4. Comunicación.

Entiéndase la comunicación como la transferencia de información entre una persona y otra.

27. Muchinsky, 1971, pp. 592-607. (En Werther y Williams, 1981, p. 292

Dentro de las organizaciones pueden darse o se dan dos tipos de comunicación: la ascendente y la descendente.

Tanto la comunicación descendente (flujo de información de una autoridad mayor a una menor) como la ascendente (de una autoridad menor a una mayor)²⁸, juegan un papel muy importante dentro de la organización, y cumplen las siguientes funciones: 1. Ayuda a la toma de decisiones (dependiendo de su eficiencia puede ser equivocada o acertada), 2. Por medio de ésta se da una interacción humana entre los diferentes grupos (gerencia, empleados, sindicato, familia, etc.) que afectan al comportamiento de los empleados, 3. Ayuda a saber cuáles son las inquietudes de los empleados en relación a productividad, percepción de la gerencia y organización de la empresa y a la misma comunicación, y 4. Permite tomar medidas correctivas en relación a los errores cometidos.

Así, además de permitirnos el contacto con el mundo del empleado, nos permite mantener o intentar mantener al empleado más satisfecho con su trabajo.

Con relación a la comunicación, cierta empresa tomó la medida correctiva de la política de las puertas abiertas en la cafetería. El procedimiento consistió en que los gerentes tomaran el refrigerio con los empleados, manteniendo pequeños

28. Davis y Newstron, op. cit. p. 471

grupos para estimular la participación de cada uno de los miembros. La respuesta fue muy positiva y los empleados voluntariamente buscaban a los ejecutivos para comentar. Los principales temas comentados fueron: productividad (32%), satisfacción en el trabajo (26%) y comunicación deficiente (23%). Aparte de dichos resultados que permiten una acción correctiva tratando de mejorar tanto la comunicación, producción como la satisfacción en el empleo; se le permite al empleado participación en los cambios, lo cual le proporcionaba aún mayor satisfacción.²⁹

A este respecto, Churden³⁰ comenta que la participación es uno de los mejores incentivos para estimular la producción de los empleados y para proporcionar satisfacción en el trabajo. Dicha participación se puede dar por medio de juntas y conferencias, comités o mediante el buzón de sugerencias y con esto lograr establecer una comunicación constante con la gerencia, quien tratará de corresponder a sus necesidades y compaginar los objetivos de la organización con los del individuo y por lo tanto lograr mayor satisfacción.

En resumen, la comunicación tanto ascendente como descendente tiene una relación estrecha con la satisfacción en el empleo, ya que, sin dicha comunicación no se puede saber

29. Robert y Kreither, 1977, pp. 54-55. (En Davis y Newstron, op. cit.)

30. Churden, 1980, p. 270-271

como se encuentra el empleado en relación a la empresa y poder aplicar medidas correctivas.

5. Recompensas.

Las personas pueden verse involucradas en el trabajo de una organización porque se han interesado en sus objetivos, o bien porque participar en las actividades de una organización le permite al individuo convertirse en una persona funcional dentro de la sociedad.

Todo individuo que participa en una actividad organizacional es más capaz de implicarse socialmente en una forma más activa y profunda.

Por su puesto existe un intercambio de costos y recompensas en lo anterior. A cambio de su tiempo y de sus energías el sujeto obtendrá ciertas ventajas que no podrá obtener en otra forma.³¹ Muchas veces se piensa que el dinero es una recompensa muy fuerte, sin embargo, se ha encontrado que el salario (dinero) tiene más potencia como disatisfactor que como satisfactor del puesto.³²

Hay otro tipo de recompensas e intereses superiores que

31. Lindgren, 1990, p. 405

32. Pigors, 1979, p. 82

realmente producen satisfacción.

En el mundo actual, los estudiantes y los individuos que desempeñan un trabajo regular tienden a ordenar sus necesidades psicológicas (superación, logro, habilidades desafiantes, etc.) aparte y antes de las económicas.³³

A este respecto, Churden³⁴ comenta que el hecho de que muchos obreros reciban salarios elevados* no sirve necesariamente para motivarlos o para proporcionar un elevado nivel de satisfacción.

Un número cada vez mayor de estos trabajadores parecen sentir que se encuentran en puestos estáticos. Con su autoimagen y autoestima en disminución y desvaneciéndose el interés por su puesto, y por consiguiente la satisfacción. Esto se esquematiza en el Modelo de recompensas-rendimiento para la motivación (fig. 6).

Como se detalla en la figura la motivación de los empleados se produce en un sistema ambiental que consta de los siguientes factores: trabajo propiamente dicho, grupos pequeños, la organización y el ambiente externo.³⁵

33. Lindgren, op. cit. p. 405

34. Churden, op. cit. p. 273

* Fenómeno común en los países industrializados y raro en los subdesarrollados.

35. Werther y Williams, 1981, pp. 299-300

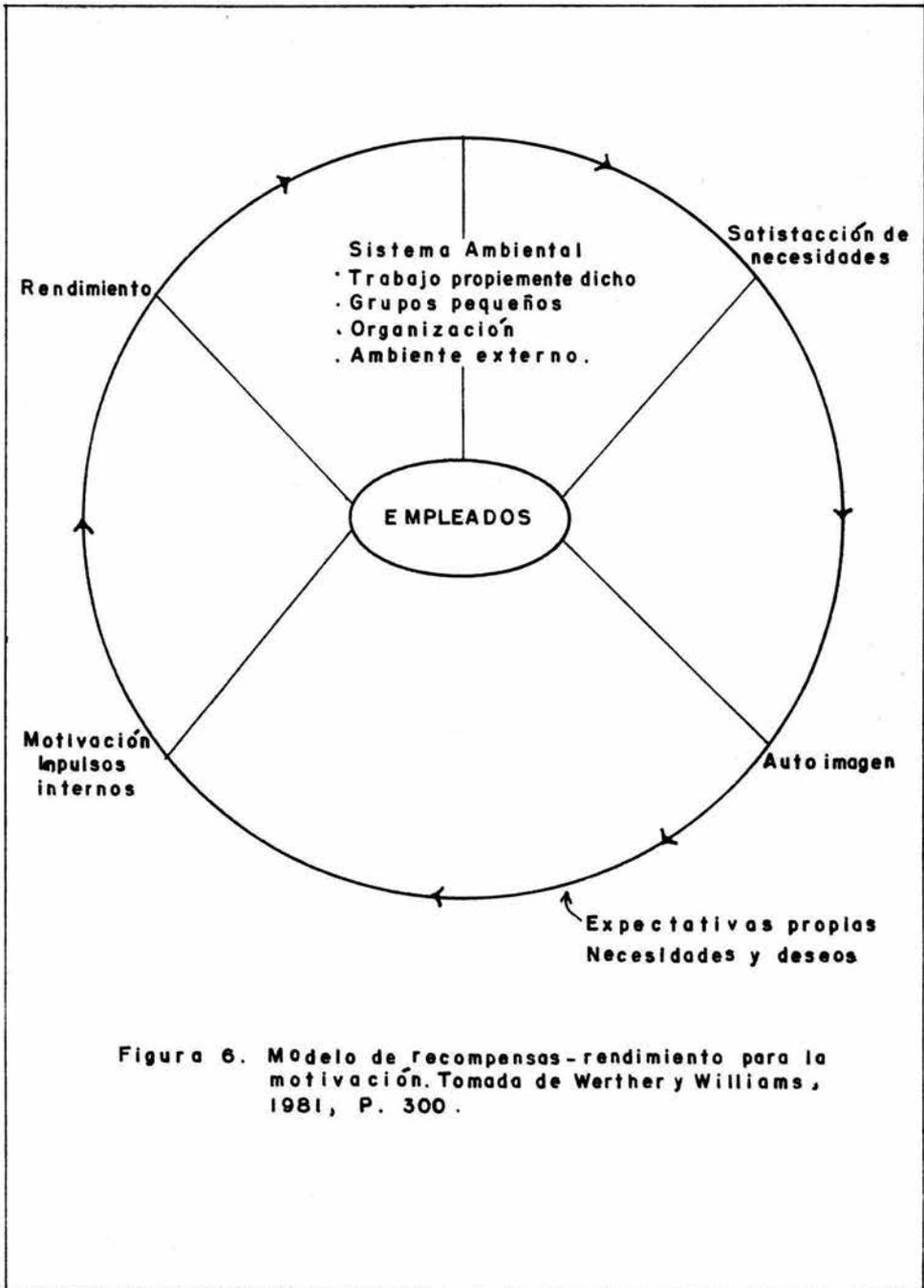


Figura 6. Modelo de recompensas-rendimiento para la motivación. Tomada de Werther y Williams, 1981, P. 300.

Es importante que se tomen en cuenta cada uno de los factores antes mencionados para obtener las recompensas adecuadas, pues estas reforzarán el rendimiento, proporcionarán satisfacción de las necesidades, motivación de los impulsos internos y elevarán la autoimagen.³⁶

También se debe de tomar en cuenta el mantener una proporción de recompensas clara y eficiente ante los demás. La satisfacción es una consecuencia de castigos y recompensas a sociadas con el desempeño. Además la satisfacción o insatisfacción con una recompensa es una función tanto de la cantidad recibida en relación o comparación con lo que ocurre con los demás. Pero cada persona difiere en las recompensas que desea recibir y el grado de importancia que atribuye a las recompensas. La satisfacción en relación con las recompensas no es estática; cambia porque cambian las personas y el ambiente.³⁷ Mientras puede sentirse satisfecho o insatisfecho con la conducta, el desempeño y las recompensas actuales al día, semana, mes o año siguiente puede no sentirlo de la misma manera.

En conclusión, la relación de satisfacción y recompensas está determinada por la cantidad de recompensas, la percepción que tiene el individuo de la misma en cuanto a si es ade-

36. Kerrinicsn, 1978, pp. 243-247

37. Gibson, 1987, pp. 391-392

MO
TIVACIÓN

Justificación

cuada o no en proporción a lo que él esperaba. Si se percibe una recompensa inadecuada al nivel de desempeño, la insatisfacción suele aumentar.

E. Detección de satisfacción e insatisfacción en el trabajo.

Ya se han determinado algunos de los múltiples factores que influyen en la satisfacción, tanto a nivel individuo como a nivel empresa. Sin embargo, no basta con tener conocimiento de dichos factores y aplicar medidas correctivas; si no que es necesario hacer una evaluación y detección constante de la satisfacción en el empleo, pues como se comenta " la satisfacción es dinámica."³⁸ Los gerentes no pueden establecer condiciones para una alta satisfacción ahora, y después olvidarse durante varios años. Puede declinar o aumentar rápidamente, por lo tanto, la evaluación de satisfacción debe realizarse semana tras semana, mes tras mes y año tras año.

Yo. intervención
 La detección o evaluación constante de la satisfacción en el empleo es una de las actividades más importantes del psicólogo dentro de las empresas, por medio de dicha actividad se informa a la gerencia de la situación actual del empleado y de la empresa, permite tomar decisiones fundamentales, prevenir (rotación, ausentismo, robos, accidentes, etc.)

38. Davis y Newstron, op.cit. p. 115

y resolver problemas con los empleados; nos ayuda a evaluar la satisfacción general y de áreas específicas de satisfacción o insatisfacción; evaluar problemas de recursos humanos; comunicación fructífera; mejoramiento de las actitudes por medio de la encuesta, pues éstas sirven como una válvula de escape y desahogo emocional; se muestra interés en los empleados por parte de la gerencia; acentuar necesidades de capacitación y adiestramiento; se obtienen beneficios sindicales y planeación y conducción de cambios, además de estudiar los resultados de los mismos,³⁹ estas son sólo unas cuantas de las tan variadas ventajas de realizar una evaluación y detección constante de satisfacción en el trabajo.

En algunas organizaciones ya se lleva a cabo este tipo de trabajo y se han obtenido excelentes resultados.*

Pero cabe preguntar - Cómo detectar áreas específicas de satisfacción e insatisfacción ? - la información fluye en todos los sentidos y direcciones: mejoramiento de actitudes, detección de necesidades de capacitación y adiestramiento, etc.; de aquí la importancia de realizar una buena y constante detección de satisfacción; algunos de los métodos utilizados se mencionarán a continuación.

39. Davis y Newstrom, op. cit.

* Esto sólo sucede en países desarrollados. Werther y Williams op. cit.

1. Encuesta de satisfacción.

Hay muchos métodos de evaluación de satisfacción, sin embargo, sólo se mencionarán a continuación algunos como: encuesta de trabajadores y entrevista de salida.

a. Encuesta de satisfacción al gerente.

Las encuestas de satisfacción al gerente son tan importantes como las de los otros empleados. Estos también tienen necesidades que satisfacer como cualquier otra persona y si no cumplen sus objetivos se muestran insatisfechos, proyectando en su departamento y lo transmiten a todos los grupos (familia, empleados, etc.) con que tienen contacto y se relacionan; incluso puede manipular y contaminar a un grupo de empleados, a su departamento o a toda la organización.

La organización SEARS ROEBUCK realizó una encuesta entre sus gerentes y encontró que estaban insatisfechos con la política de reubicación de la empresa, pues era necesario que se realizarán frecuentes cambios de personal.⁴⁰ Además, consideraban que estas reubicaciones tenían un efecto negativo en sus familias y a ellos les representaba pérdidas económicas. Y lo más importante es que pensaban que dichos cambios

40. Smith and Lyman Porter, 1978, pp. 10-15. (En Werther y Williams, 1981)

no eran necesarios en su carrera. Como resultado de las encuestas la organización SEARS pudo cambiar su política y obtuvo muy buenos resultados.

De no ser por las encuestas posiblemente SEARS se enfrentaría a las consecuencias de la insatisfacción como una alta rotación, ausentismo constante, tortuguismo y posiblemente la pérdida de buenos gerentes.

b. Encuesta de satisfacción a empleados.

→ La encuesta de satisfacción de los empleados tiene también el nombre de encuesta de moral, o bien, de opinión de actitudes, clima o calidad de vida en el trabajo.

→ Por medio de esta encuesta los trabajadores dan a conocer cuáles son sus sentimientos en cuanto al trabajo, el ambiente laboral y la organización misma (ver ítems de la versión final del IDT*, Tabla 2). Esta evaluación da acceso inicialmente a una evaluación individual y posteriormente a una evaluación general que nos permite llegar a reacciones correctivas en beneficio del trabajador y de la empresa.

* El IDT es un método desarrollado para medir satisfacción en el trabajo, elaborado por la doctora Smith del depto. de Psychology, Bowling Green State University, Bowling, Ohio.

Tabla 2

Items de la versión final del IDT

Cada una de las cinco escalas se presentó en una página diferente.

Las instrucciones de cada escala solicitaban al sujeto que pusiera "S" junto a un ítem, si describía el aspecto particular de su trabajo (tareas, salarios, etc.), "N" si el término no describía ese aspecto o "?" si no podía tomar una decisión a ese respecto.

La respuesta que se da junto a cada ítem es la calificación en el sentido de la " Satisfacción " en cada escala.

TRABAJO

SUPERVISOR

Fascinante

Rutinario

Satisfactorio

Aburrido

Bueno

Creativo

Respetado

Caliente

Agradable

Util

Fatigante

Sano

Desafiante

De pie

Frustrante

Sencillo

Interminable

Da un sentimiento de logro

Solicita mis consejos

Difícil de contentar

Descortés

Alaba el trabajo

Tiene tacto

Influye en mí

Está bien informado

No supervisa suficiente

Se irrita con facilidad

Dice en que situación me encuentro.

Molesto

Testarudo

Conoce bien el trabajo

Malo

Inteligente

Me deja que me haga cargo de mi trabajo.

Está cerca cuando se le necesita.

Perezoso

Continuación de la Tabla 2.

COMPAÑEROS

SALARIO

<input type="checkbox"/> Estimulantes	<input type="checkbox"/> Ingresos adecuados para gastos normales.
<input type="checkbox"/> Aburridos	<input type="checkbox"/> Participación satisfactoria en las utilidades.
<input type="checkbox"/> Lentos	<input type="checkbox"/> Apenas puedo vivir con los ingresos.
<input type="checkbox"/> Ambiciosos	<input type="checkbox"/> Malos
<input type="checkbox"/> Tontos	<input type="checkbox"/> Ingresos que permiten lujos.
<input type="checkbox"/> Responsables	<input type="checkbox"/> Inseguros
<input type="checkbox"/> Rápidos	<input type="checkbox"/> Menos de lo que merezco
<input type="checkbox"/> Inteligentes	<input type="checkbox"/> Salarios elevados
<input type="checkbox"/> Es fácil inamistarse con ellos	<input type="checkbox"/> Salarios insuficientes.
<input type="checkbox"/> Hablan demasiado	
<input type="checkbox"/> Astutos	ASCENSOS
<input type="checkbox"/> Perezosos	
<input type="checkbox"/> Desagradables	<input type="checkbox"/> Buenas oportunidades para ascender.
<input type="checkbox"/> No hay intimidad con ellos	<input type="checkbox"/> Oportunidades bastante limitadas
<input type="checkbox"/> Activos	<input type="checkbox"/> Ascensos de acuerdo a capacidades.
<input type="checkbox"/> Con intereses estrechos	<input type="checkbox"/> Empleo sin ascenso
<input type="checkbox"/> Leales	<input type="checkbox"/> Buenas oportunidades para ascender.
<input type="checkbox"/> Es difícil verlos	<input type="checkbox"/> Políticas injustas de ascenso
	<input type="checkbox"/> Ascenso poco frecuente
	<input type="checkbox"/> Ascensos regulares
	<input type="checkbox"/> Bastante buenas oportunidades de ascenso.

2. Entrevista de salida.

La entrevista de salida (ver tabla 3) es otro de los métodos para evaluar satisfacción o insatisfacción en la empresa. Es un método muy eficaz y confiable debido a que el empleado responde verdaderamente cuáles son sus sentimientos, esto se debe a la situación particular de no verse comprometido con la empresa y con miedo a perder el empleo. Ya que como su nombre lo dice esta entrevista se realiza cuando el individuo sale de la empresa, es decir, que está despedido, o bien que ha renunciado.

Este tipo de instrumento nos arroja información similar a la entrevista de satisfacción como lo es experiencia laboral, supervisión, condiciones laborales, etc.

Así como los métodos antes mencionados, hay otros medios que nos proporcionan información en relación a la satisfacción (fig. 7) y que se deben de tomar en cuenta, pues muchas veces pueden encontrarse en las empresas. Por ejemplo el índice de robos, reportes de accidentes, desperdicios y desechos, rotación de personal, registro de desempeño, registro de calidad, informes de asesores, quejas, evaluación de capacitación y sugerencias.

Además de tomar en cuenta esta información es necesario

Tabla 3

Formato de entrevista de salida

EXPLORA POSIBLE CAUSA
DE RENUNCIA

DATOS

DATOS DE CONTROL

Nombre.....Edad...Edo.Civil... (si es casado fecha)	Reciente de estado civil
Dirección antes de entrar a la Cia.	
Dirección Actual.....	Cambio de domicilio

DATOS DE EXPERIENCIA

Fecha de ingreso	Deficiente plan de au- mentos de incentivos.
Empleo inicial.....	Salario inadecuado, con relación a la experien- cia ocupacional.
Salario inicial	Insatisfacción con el trabajo.
Compensaciones.....	
Empleo actual.....	
Salario actual	

DATOS SOBRE ACTITUDES

Le gustaria volver a trabajar en la Cia.....	
En el mismo depto.....	
Describe los defectos y cualidades de su jefe inmediato.....	Mala supervisión
Con el mismo supervisor.....	
Cuáles son las tres cualidades de nuestra empresa.....	Incomprensión en las políticas de la Cia.
Cuáles son nuestros tres defectos más evidentes.....	

Continuación de la Tabla 3

Qué sugiere para modificar las deficiencias de la empresa.....

De acuerdo con el grupo de trabajo con el que se desarrollo
 En quien de sus compañeros ve más cualidades como trabajador.....
 (Depende el planteamiento de esta pregunta de la experiencia del entrevistador)

Personalidad conflictiva en algunos de los compañeros del reciente.

Actualmente ha aceptado la oferta de otro empleo.....
 DondeCuando.....
 Salario.....Que ventaja tiene el empleo actual.....
 1.-
 2.-

Deficiente conocimiento de la compañía, del mercado de mano de obra del renunciante.

* La entrevista fue proporcionada por el Departamento de selección de Personal de la Secretaría de Hacienda. En 1990

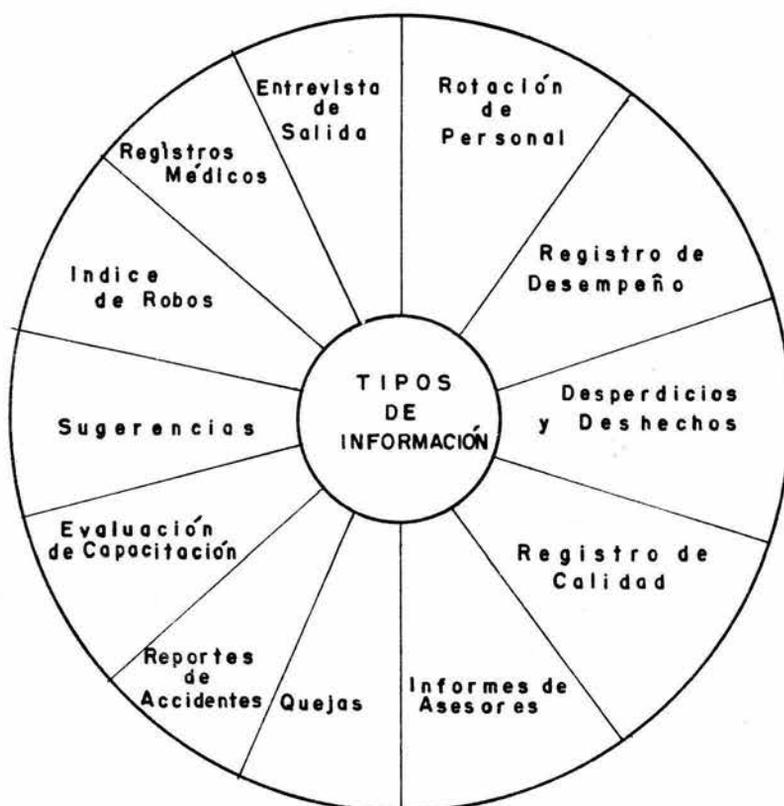


Figura 7. Información existente sobre la satisfacción en el empleo que a menudo ya se tiene disponible en la organización. Tomada de Davis y Newstrom, 1989, P. 125 .

realizar una constante evaluación de satisfacción, ya sea por medio de los métodos ya mencionados o por otros.

Para elegir el método más útil de evaluación de la satisfacción se deben de tomar en cuenta algunas consideraciones como las siguientes; Cain Smith, op. cit. dice:

- 1.- El método debe de poder utilizarse a lo largo de una amplia gama de empleados y con personas de diferentes niveles de trabajo.
- 2.- Los términos utilizados en el contenido deben de ser comunes para los trabajadores en muchos tipos de diferentes puestos.
- 3.- El nivel del lenguaje debe de ser suficientemente bajo para que todos los trabajadores comprendan por igual las preguntas.
- 4.- La medida debe de ser breve.
- 5.- Debe de ser administrable con facilidad (en grupos)
- 6.- Debe de ser de calificación sencilla.
- 7.- La medida deberá generar calificaciones que indiquen satisfacción en numerosos aspectos diferenciales de la situación de trabajo (los salarios, el trabajo mismo, la supervisión, los compañeros, el reconocimiento, la responsabilidad del trabajo, las posibilidades de ascenso, política y clima organizacional, condiciones de trabajo, tipos de recompensa, comunicación, etc.).

- 8.- La medida de satisfacción no debe de ser global (general), ya que, resultaria inadecuada para un estudio intenso.
- 9.- El método debe de ser confiable y con validez.

Uno de los métodos que cumple con los requisitos antes mencionados es el citado en la Tabla 2. Este mide diferentes tipos de satisfacción en relación a cinco campos que son:

- 1.- Satisfacción por las tareas
- 2.- Satisfacción por los salarios
- 3.- Satisfacción por las oportunidades de ascenso
- 4.- Satisfacción por la supervisión
- 5.- Satisfacción por los compañeros

Es importante mencionar que para poder elegir el método más adecuado se deben de considerar las ^{características tanto personal} condiciones ya mencionadas además de las siguientes: tipos de población a la que va a aplicarse, que los empleados participen en su planeación, que se aplique siguiendo los lineamientos de una investigación sólida para obtener datos fidedignos y confiables, debe de haber un objetivo claro para la realización de dicha evaluación y lo más importante hacer saber a los empleados de cuales son los resultados como las acciones, y que la gerencia sea capaz y esté dispuesta a tomar acciones de seguimiento.

De no ser consideradas las sugerencias antes mencionadas se incurrirá en un error.

En conclusión, es de suma importancia la realización de una evaluación constante de satisfacción en el trabajo debido a que las necesidades del trabajador cambian constantemente y por lo tanto, la satisfacción es dinámica. De no evaluar satisfacción se enfrentarán a las consecuencias de rotación, ausentismo, robos, etc.; que son claros indicadores de falta de satisfacción o de insatisfacción. Con respecto a estos se hablará en el capítulo II.

CAPITULO II

CONSECUENCIAS DE LA FALTA DE SATISFACCION EN EL EMPLEO

Cap. II. Consecuencias de la falta de satisfacción en el empleo.

A lo largo del capítulo I se ha mencionado, de alguna manera las consecuencias de la falta de satisfacción y de la insatisfacción. Dichas consecuencias se pueden clasificar en las que afectan a la empresa y las que afectan al individuo.

Entre las que afectan a la empresa se encuentran el ausentismo, la rotación, los robos, las huelgas, accidentes, baja productividad, etc.; que culminan en pérdidas económicas.

Con lo que respecta a las que afectan al individuo se puede enumerar el estrés, hastío psíquico, fatiga, monotonía, enajenación y alienación, conflictos, problemas disciplinarios, comunicación negativa (verbal y no verbal) e incluso en grados extremos influye en cierta medida en la presencia de problemas orgánicos séveros como cardiopatías, apoplejía y otros trastornos relacionados con el sistema nervioso. Estas consecuencias afectan al individuo dentro de su trabajo y fuera de él. Pues en algunos casos los empleados se llevan los problemas a su hogar, afectan a su familia y en general a toda su vida.

Por lo tanto, mantener al empleado satisfecho y evitar la insatisfacción beneficia al individuo y a la empresa, esto lo corroboraremos ahora que se analice el ausentismo como

consecuencia de la insatisfacción, y otras consecuencias de la misma.

A. En la empresa

1. Ausentismo

Entiéndase ausentismo como la falta de asistencia al trabajo, así como también la ausencia o retraimiento físico que consiste en no mostrar interés por el puesto, los colegas o la compañía.¹

Se dice que el ausentismo o retraimiento es una conducta defensiva para evitar un ambiente de trabajo que resulta desagradable e insatisfactorio.

*ausentismo → desagradable.
↓
trabajo.*

Se ha encontrado que los empleados satisfechos y comprometidos muestran menores tasas de ausentismo.² Mientras que los menos satisfechos tienden a faltar a sus labores más frecuentemente. Estos empleados no planean faltar a su trabajo, pero reaccionan con facilidad cuando se les presenta cualquier oportunidad.³

De tal manera que, existe una relación negativa y constan

1. Gibson, 1987, p. 105

2. Robbins, 1990, p. 111

3. Davis y Newstrom, 1989, p. 118

te entre satisfacción y ausentismo, aún y cuando la correlación no es muy grande.

El ausentismo no sólo señala el porcentaje de horas ausentes con base en las horas trabajadas, sino lo que es más importante, indica el grado de inconformidad que tiene el trabajador con la política de la empresa. Es bien sabido que si un empleado está contento con su trabajo y con el ambiente de su empresa, aunque se encuentre indispuerto físicamente o con enfermedad leve, acudirá a su trabajo. En cambio si está a disgusto (insatisfecho) inventará cualquier pretexto para faltar o provocar enfermedades reales.⁴

Este problema trae como consecuencia inmediata el dejar sin trabajar una máquina, desorganizar toda la producción, daño y pérdida económica para la empresa. Tanto más grave, cuando mayor sea la complejidad de interdependencia de las diversas partes de la empresa. Si el ausentismo y los retardos se multiplican, fácilmente se induce a que los demás falten o lleguen tarde.⁵ De ahí la importancia de implementar programas de incentivos para evitar pérdidas. Por ejemplo:

" Una pequeña planta de productos electrónicos tenía dificultades debido a las ausencias constan-

4. Montaña, 1973, p. 119

5. Reyes Ponce, 1986, p. 169-170

tes de los empleados, por lo que se decidió otorgar un premio a quienes no tuvieran ausencias ni llegaran tarde durante un mes.⁶ Los ganadores recibirán 10 dólares y su nombre aparecía en el tablero de anuncios. Los resultados mostraron una disminución notoria de las ausencias. Y por ausencias autorizadas por enfermedad, tuvo un ahorro de \$ 3.125 dólares durante el primer año. En comparación con el costo del premio que fue de \$ 120 dólares anuales."

Otro ejemplo de pérdidas por ausentismo es el caso de la General Motors Corporation, que informa que el índice de ausentismo eventual cuando los empleados no asisten al trabajo según lo previsto es de un 5%⁷ esto se traduce en 25,000 empleados ausentes por día y 50,000,000 de horas perdidas por año. El costo total que representa a la empresa es de una cifra impresionante de \$ 1 billón de dólares.

Es inquietante ver como la falta de satisfacción relacionada con el ausentismo (actitud negativa) afecta a las empresas con cantidades estratosféricas de pérdidas económicas.

Los problemas de ausentismo pueden solucionarse manejan-

6. Werther y Williams, 1981, pp. 298-299

7. Clarence y Davis, 1981, pp. 52-58. (En Davis y Newstron, 1989)

do los conflictos latentes, aunque aparentemente no esten presionando.

Sin embargo, es importante mencionar que no solo la falta de satisfacción produce ausentismo, sino también hay otros factores como las características personales (educación, antigüedad, edad, sexo, tamaño de la familia, etc.), valores y expectativas de los empleados, situación de trabajo (ámbito del trabajo, nivel del puesto, estrés del rol, tamaño del grupo, estilo de liderazgo, relaciones con los compañeros, etc.), capacidad de asistir (enfermedad y accidentes, responsabilidades familiares, problemas de transporte, etc.), presiones para asistir (condiciones económicas y de mercado, sistemas de incentivos y premios, normas del grupo de trabajo, ética del trabajo profesional y compromiso organizacional.), y motivación para asistir, etc.⁸ (ver figura 1)

Sólo se citaron algunas de las múltiples razones que puede haber para que un individuo presente constantes ausencias, pues como ya se mencionó, cada persona es un ser particular.

2. Rotación.

Entiéndase rotación como el índice en que los empleados

8. Robbins, op. cit. p. 502

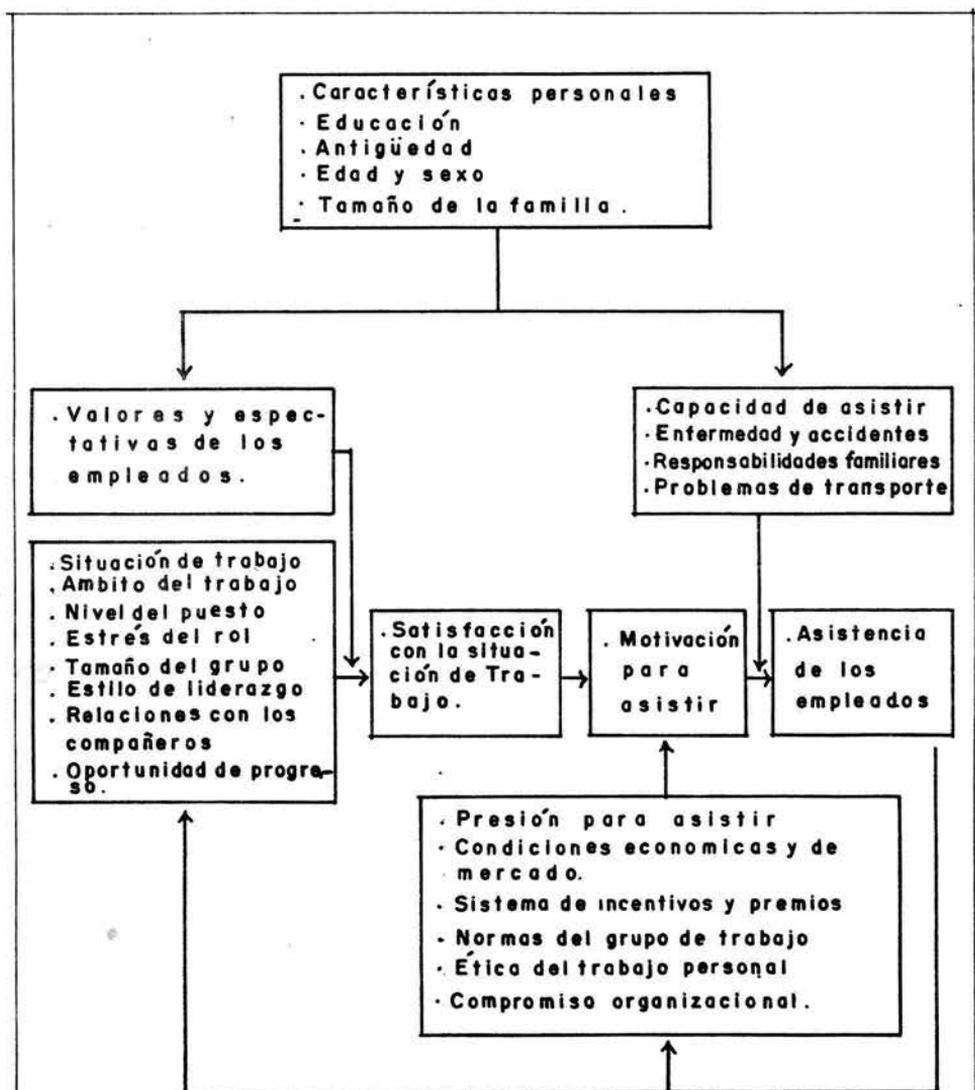


Figura 1 . Explicación y Predicción de asistencia
Tomada de Robbins, 1990, P. 502 .

se separan de una organización.⁹

No debe de considerarse como parte de la rotación el número de trabajadores que salen pero no son sustituidos por otros, pues en este caso puede tratarse de un reajuste o contratación de una empresa. Del mismo modo, si determinado número de trabajadores entra a formar parte de la empresa, más no a sustituir a otros que existían antes, tampoco cuenta para la rotación. Por lo tanto la rotación es el número de trabajadores que salen y los que entran para sustituirlos, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto.¹⁰

La rotación tiene muchos inconvenientes (trámites de selección y adiestramiento constante, escasa eficiencia en el puesto, etc.) que traen como consecuencia pérdidas a la empresa, tanto a nivel económico como a la imagen de la misma.

Las causas pueden ser muchas: muerte del trabajador, jubilación (por número de años de trabajo, por edad), incapacidad permanente por enfermedad, por despido, por razones personales (cambio de domicilio), por la mala selección y acomodación, por inestabilidad natural (debe de vigilarse en la selección de personal); por renuncia del trabajador en busca

9. Davis y Newstron, op. cit. p. 163

10. Reyes Ponce, op. cit. p. 163

de mejor salario, trato inadecuado de algún jefe, ausencia de todo progreso, o ascenso en un tiempo considerable, condiciones de trabajo inadecuadas y tipo de trabajo no satisfactorio para el obrero. De esta última nos ocuparemos en este apartado. Pero no por eso dejemos de considerar los otros factores que le competen al psicólogo industrial como es el caso de una buena selección, proporcionar condiciones de trabajo adecuadas y una excelente motivación y satisfacción constante para evitar dicha rotación.

Alguno de los estudios realizados,¹¹ en donde se relacionaba la satisfacción en el trabajo con la rotación del personal, indicaron una relación negativa; es decir, cuanto mayor era la satisfacción en su trabajo, tanto menores eran sus probabilidades de que se sintiera con deseos de abandonar su empleo.

A este respecto Fournet y sus colaboradores¹² comentan que la satisfacción tiene una relación inversa con la rotación de personal y directa con la conservación del empleo. O sea, que a medida que aumenta la satisfacción la rotación disminuye y menor satisfacción la rotación es más alta.¹³

La satisfacción en el empleo tiene efectos poderosos en

11. Vroom, 1964. (En Blum y Naylor, 1987, p. 533)

12. Fournet, 1968, pp. 163-85 (En Dessler, 1988, p. 217)

13. Werther y Williams, 1981, pp. 302-303

la rotación como lo muestra la figura 2.

En general se observaron conclusiones firmes entre el ausentismo y satisfacción, así como entre la rotación y la satisfacción. Es probable que la mejor explicación de este hecho, procede del tipo de teoría de trayectoria y metas de motivación que enunciaron Georgo, Mahoney, Jones, Vroom, Lawler y Porter,¹⁴ donde comentan que cuando un trabajador declara que está satisfecho con su empleo estará diciendo que sus necesidades se han satisfecho como resultado del desempeño de su trabajo.

Así la teoría predecirá que una elevada satisfacción de la persona conducirá a bajos índices de rotación y ausentismo, debido a que los individuos satisfechos se ven motivados para ir a desempeñar su trabajo donde se satisfacen sus necesidades más importantes.

Pero no solo la satisfacción en el empleo explica y predice la rotación, hay otros factores (fig. 3) como las condiciones del mercado, las expectativas sobre otras oportunidades de empleo y de antigüedad en una empresa con restricciones importantes en la decisión concreta de abandonar el empleo. En concreto, el grado de satisfacción ayuda a prever

14. Georgo Poulos, Mahoney y Jones; 1957, pp. 345-353; Vroom; (En Lawler III y Porter, 1967)

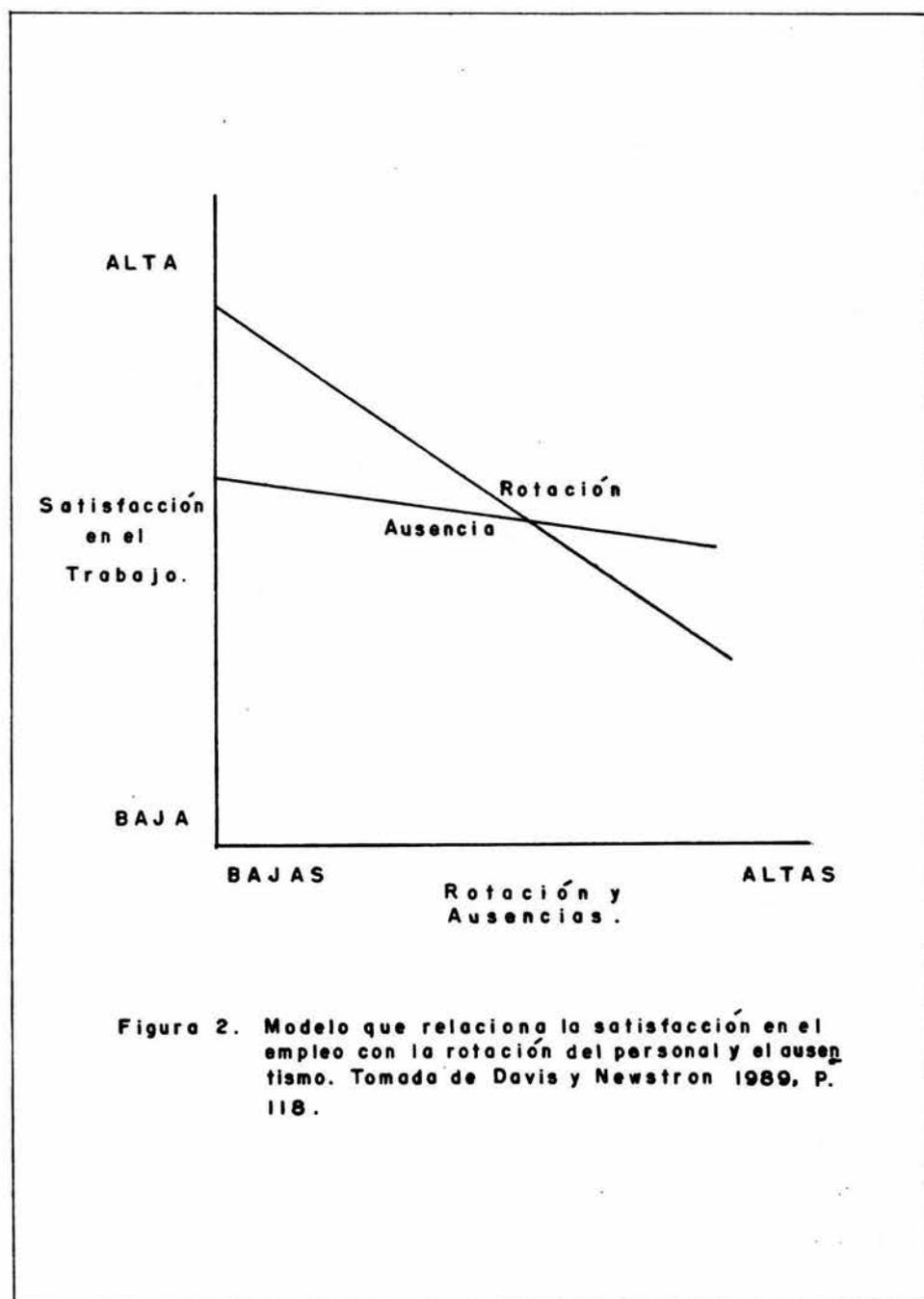
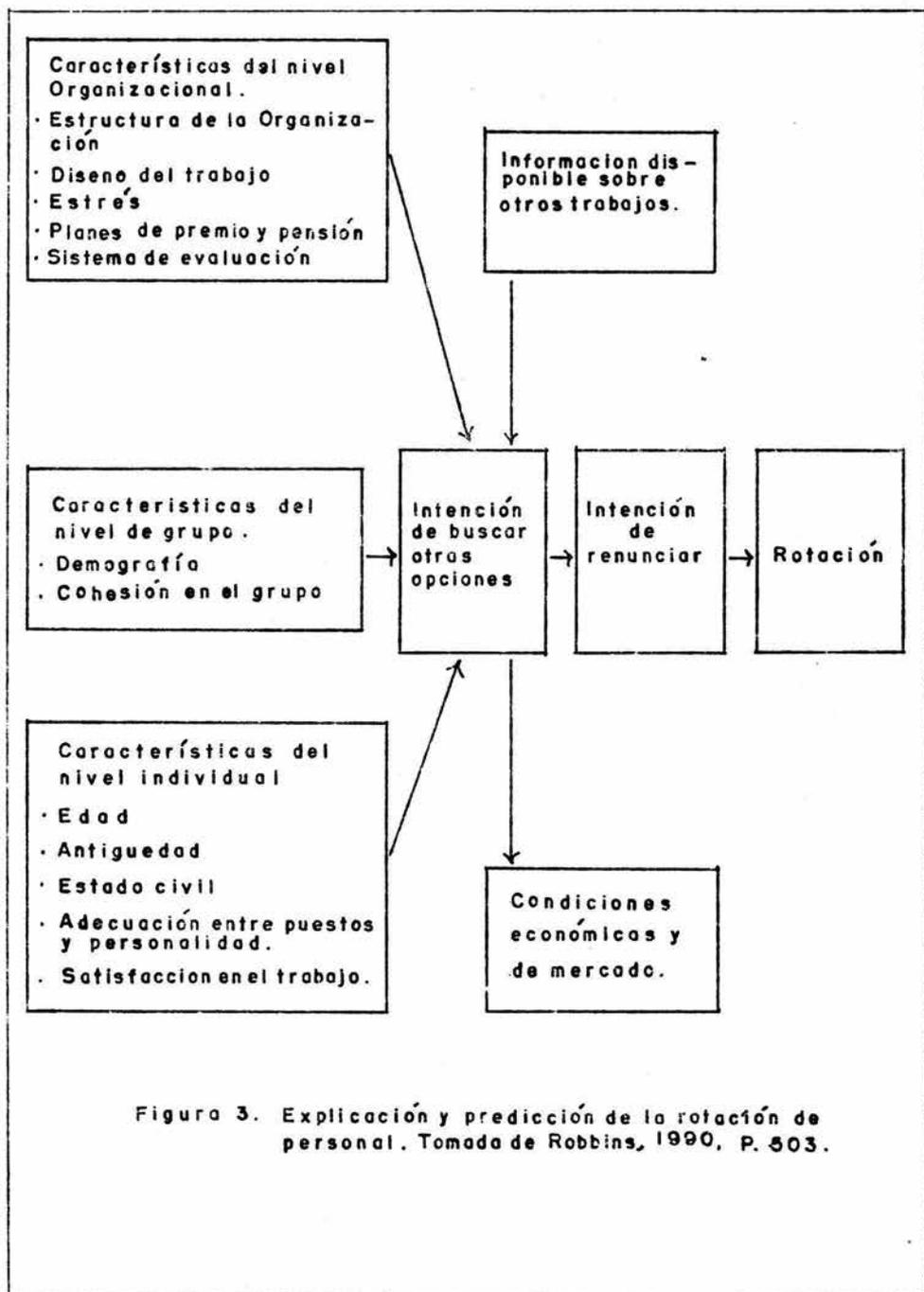


Figura 2. Modelo que relaciona la satisfacción en el empleo con la rotación del personal y el ausentismo. Tomada de Davis y Newstrom 1989, P. 118.



la rotación en las personas de alto rendimiento.¹⁵

Además cuando la satisfacción evita la rotación trae muchas ventajas a la empresa como ahorros en trámites de selección, adiestramiento de nuevos trabajadores, escasa eficiencia, etc. Sin tomar en cuenta que la rotación del personal en sí es costosa, especialmente cuando se habla del índice de un 35% anual de industrias como la electrónica.¹⁶ Aparte de los costos (directos e indirectos) económicos para la organización, también las personas que permanecen en ella sienten afectada su propia satisfacción con la pérdida de valiosos colaboradores y el rompimiento de patrones establecidos.

Pero no todo es negativo en relación a la rotación, una de las ventajas es que se tiene oportunidad de contratar gente más capacitada, no se tiene derecho de antigüedad, las personas se contratan con un sueldo menor al de la gente anterior. Sin embargo, las ventajas no superan a las desventajas pues los costos de estas ascienden a billones de pesos.

Es por lo anterior que se asegura que no hay nada mejor que tener a los empleados satisfechos, ya que, la satisfacción en el trabajo parece reducir el ausentismo y tal vez también el índice de accidentes en el trabajo.¹⁷

15. Robbins, 1990, p. 110

16. Thomas E. Hall, 1981, pp. 43-52 (En Davis y Newstron, 1989)

17. Kahn, 1973, p. 73

3. Accidentes.

Se tiene o se dispone de pocos datos en relación a satisfacción en el trabajo-accidentes. Vroom¹⁸ realizó dos estudios, en uno de los cuales se encontraron relaciones negativas, mientras que en el otro no se manifestó relación alguna.

Sin embargo, se ha notado que los trabajos que se diseñan teniendo en cuenta las necesidades que tiene el trabajador de reconocimiento y de variedad, tienden a producir una mayor satisfacción en el individuo y una mejor calidad de trabajo incluyendo un rendimiento con mayor seguridad¹⁹ y por consiguiente menor número de accidentes.

Esta relación intensificada entre la persona y el puesto deberá producir una fuerza laboral con un mejor y más temprana adaptación al trabajo, y una probabilidad correspondiente menor de accidentes.²⁰

Por lo tanto, la asignación de los individuos a un trabajo deberá basarse en la semejanza de requerimientos psicológicos y físicos del puesto y las características del trabajador.

Las empresas que toman en cuenta esto logran resultados

18. Vroom, (En Blum y Naylor, op.cit. p. 534)

19. Margolis y Kroes, 1979, pp. 14-15

20. Mc. Glade, 1970. (En Margolis y Kroes, op. cit.)

más positivos en cuanto a satisfacción con el puesto, mejor calidad del trabajo y mejores índices de seguridad (menor número de accidentes).

Los accidentes como medida de satisfacción no dejan nada en claro, puesto que hay pruebas de que los accidentes pueden o son en su mayoría producto de factores aleatorios.

Así pues, los accidentes pueden ser producto de factores tales como, el estado psíquico del individuo, sus actitudes, edad y características de personalidad; esto con lo que se refiere al individuo. Y con relación a la empresa se pueden mencionar factores como el ambiente físico, tipo de industria, jornada laboral, iluminación, temperatura y diseño de equipo, por mencionar algunos. Pero de ninguna manera hay nada claro en relación a satisfacción en el empleo e índice de accidentes.

4. Robos.

Los datos relacionados con la satisfacción en el trabajo y robos son mínimos, posiblemente esto se deba a la dificultad en la medida y detección de robos en una empresa. Pero no por esto se puede decir que no se den y en índices muy altos.

Algunos de los cálculos efectuados arrojan una suma de

30 billones de dólares anuales solamente en Estados Unidos de Norteamérica y más de la mitad de los trabajadores están implicados de alguna manera en la actitud de robo.²¹

Una causa latente puede ser la insatisfacción producto de que los empleados se sientan frustrados por el trato impersonal que reciben de la organización, el mal trato por parte del supervisor* o del mismo empresario.²²

De tal manera que el empleado frustrado o insatisfecho no encuentra dentro de su empresa la satisfacción de sus necesidades y por lo tanto se ve insitado a aflorar su descontento por medio del robo.

5. Baja productividad.

Se ha planteado que la satisfacción tiene una relación muy estrecha y directa positiva con el desempeño y la productividad.

Sin embargo, se ha demostrado que no existe una relación necesaria entre la productividad y la satisfacción. Los trabajadores satisfechos pueden ser malos o buenos productores,

21. Richard J., 1981, pp. 11-20 (En Davis y Newstron, op.cit.)

* Conducta muy frecuente en nuestro país.

22. Davis y Newstron, op. cit. p. 119.

mientras que los que producen mucho puede gustarles o no su trabajo.²³

Históricamente se suponía que los trabajadores más satisfechos tenían un mejor rendimiento. A menudo existen relaciones positivas entre satisfacción elevada y rendimiento mejorado, pero la mayoría de las veces no son muy notables. Hay muchos trabajadores satisfechos que no son grandes productores.²⁴

Durante las décadas de 1930 y 1940 se efectuaron muchos estudios para determinar las correlaciones de la alta y la baja satisfacción en el trabajo. Brayfield y Crockett²⁵ trabajaron con la suposición común de que la satisfacción afecta directamente al desempeño y encontraron que había poca relación.

Pero Vroom²⁶ afirma posteriormente " la satisfacción no tiene relación con el desempeño."

En general, las evidencias indican que existe una relación baja pero no consistente, entre satisfacción y rendimiento. La satisfacción por sí misma no es un motivador poderoso, pero mantiene al trabajador receptivo al ambiente motivacional.

23. Smith, 1979, p. 322 (En Fleishman y Bass, 1979).

24. Werther y Williams, op.cit. p. 302

25. Brayfield y Crockett, 1955, pp. 396-424. (En Lawler III y Porter, 1967)

26. Vroom, 1964, Lawler III y Porter, op. cit.

Parece ser que una mejor satisfacción procede primordialmente del mejor rendimiento en lugar de ser la causa. El mejor rendimiento conduce a recompensas más importantes. Si estas recompensas se entregan de manera equitativa se obtendrá mayor satisfacción (fig. 4) y si por el contrario, las recompensas se consideran inadecuadas para el nivel propio de rendimiento se produce insatisfacción.²⁷ (fig. 5)

Es importante destacar que en esta relación cuenta de manera notoria la percepción del individuo, que responde particularmente a características del mismo. Lo cual trae como consecuencia una respuesta al desempeño diferente en cada sujeto. Por ejemplo: Frank Tarkenton, el exitoso quarterback de fútbol, comentó que los Vikingos de Minnesota con frecuencia perdían los partidos cuando él se mostraba demasiado satisfecho. La satisfacción le hacía sentirse complaciente, lo que hacía que perdiera el equipo. Por otro lado, cuando se mostraba insatisfecho con su desempeño estaba más motivado y trataba de actuar mejor.²⁸ En este caso la insatisfacción provocaba un mejor desempeño.

La satisfacción y la insatisfacción pueden no dar como resultado una conducta abierta (cambios en la productividad, quejas, ausencias, cambios de empleo, etc.) dependiendo de la

27. Werther y Williams, op. cit. p. 302

28. Tarkenton, 1979, pp. 34-35. (En Davis y Newstron, op.cit.)

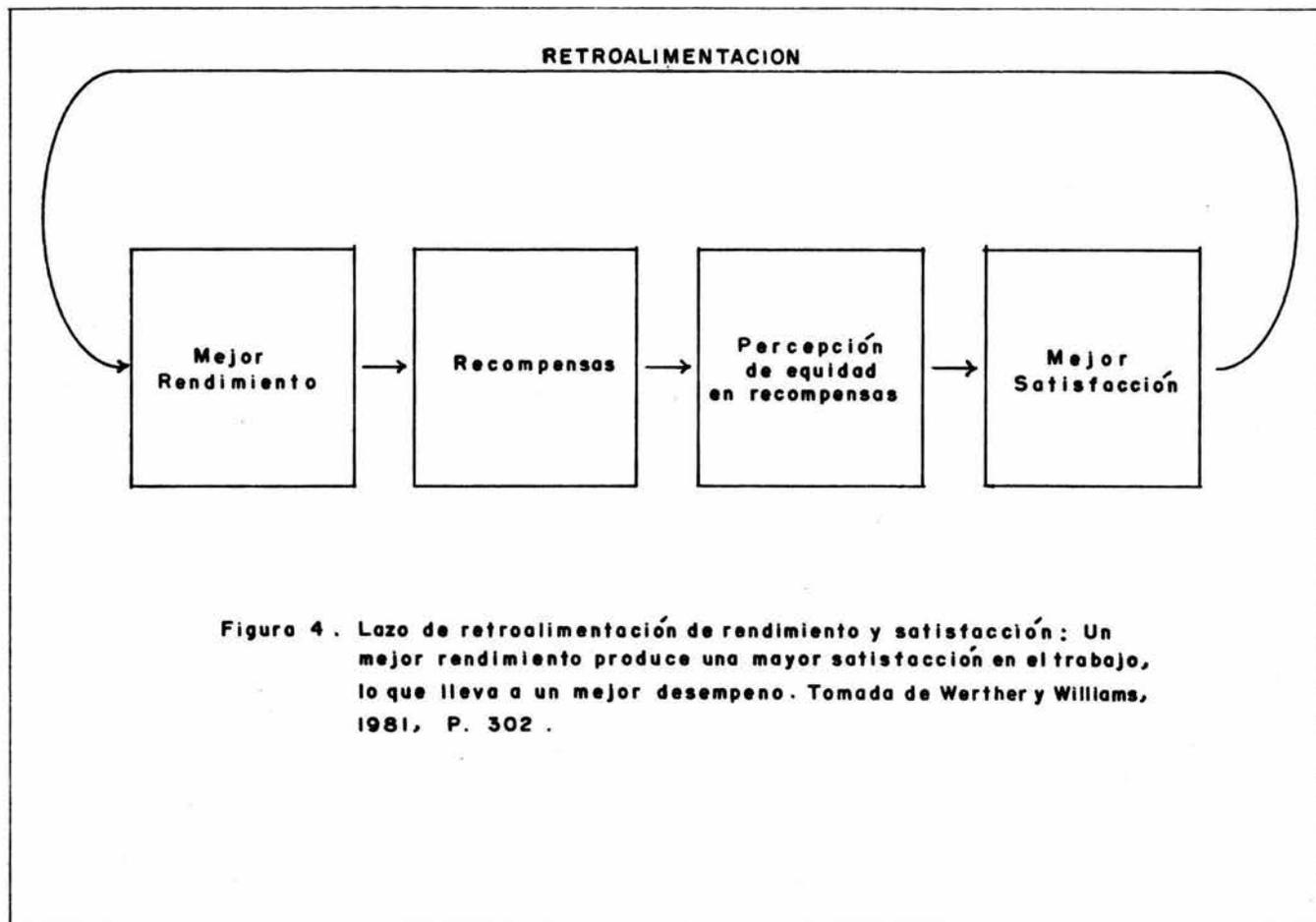


Figura 4 . Lazo de retroalimentación de rendimiento y satisfacción : Un mejor rendimiento produce una mayor satisfacción en el trabajo, lo que lleva a un mejor desempeño . Tomada de Werther y Williams, 1981, P. 302 .

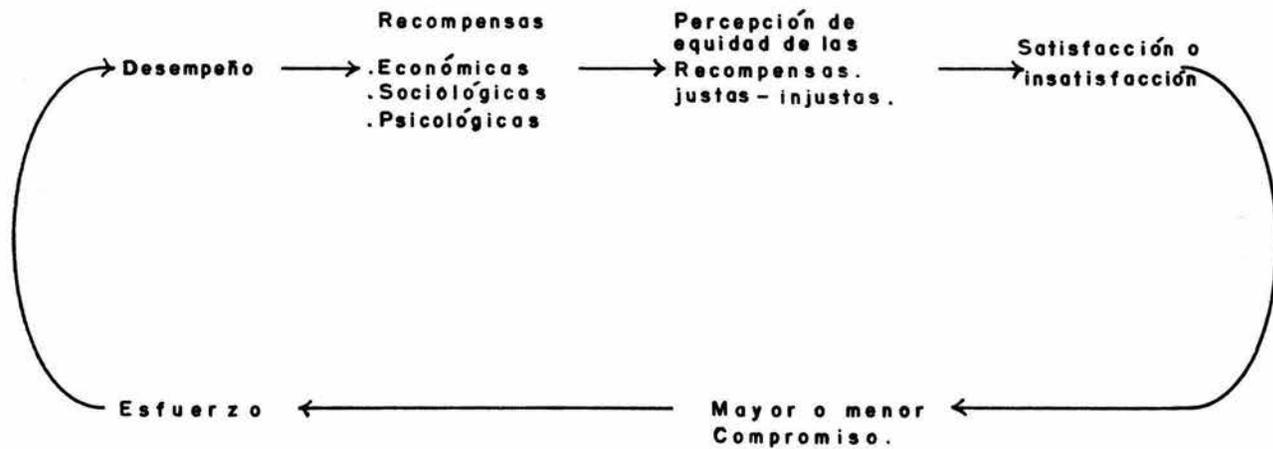


Figura 5. El ciclo del desempeño - satisfacción - esfuerzo en constante funcionamiento. Tomada de Davis y Newstrom, 1989, P. 118

personalidad del individuo (de sí actúa en base a sus emociones, las controla o reprime), de las oportunidades de autoexpresión en el trabajo (cercanía de la supervisión, reglamentos, normas de la compañía, etc.) y de las otras alternativas que estén abiertas para él (mercado laboral para su habilidad particular, sus condiciones financieras, etc.).²⁹ Resumiendo podemos decir, que la alta productividad puede producir satisfacción pero también puede suceder a la inversa dependiendo de cada individuo. Pero de manera general, se puede afirmar que el alto desempeño sí contribuye a la alta satisfacción.³⁰

6. Pérdidas económicas.

La eficiencia de las empresas es sin duda una de las más grandes preocupaciones de la gerencia. Si la satisfacción en el trabajo no estuviera ligada en absoluto al mejoramiento de la eficiencia, la gerencia no accedería fácilmente a apoyar a la investigación en este campo.

Sin embargo, se ha observado a lo largo de una gran cantidad de investigaciones que la satisfacción influye notablemente tanto en la eficiencia de la empresa como en el ahorro económico de la misma. Si no se logra satisfacción, se eleva ausentismo, rotación de personal, robos, accidentes y huelgas;

29. Smith, op. cit. p. 322. (En Fleishman y Bass, 1979)

30. Lawler III et al, 1967, pp. 20-28

con lo que se viene a minimizar la eficiencia y pérdidas económicas estratosféricas como las ya mencionadas y otras que se mencionarán a continuación.

Para el caso de ausentismo.

Caso General Motors Corporation.³¹

Indice de ausentismo	Número de empleados	Horas perdidas	Costo en dólares.
5%	25,000 ausentes por día	50 millones	\$ 1 billon de dólares

Para el caso de rotación.

Caso de un Banco.³²

No. cambio de empleados	Costo por empleado	Costo Total
3 empleados oficinistas dimitieron por falta de satisfacción.	\$ 4,500 dólares en registro, reclutamiento y adiestramiento del sustituto.	\$ 13,500 dólares

31. Clarence y David, 1981, p. 52-58. (En Davis y Newstron, op. cit.)

32. Werther y Williams, op. cit. p. 303

Caso de situación de cajeros de un banco.³³

Cuando un empleado abandona la empresa los gastos para cubrir una vacante y encontrar un sustituto son:

Honorarios y gastos de búsqueda.....	\$ 20,000
Tiempo y gastos de entrevista.....	\$ 3,000
Gastos administrativos (investigación de referencias, test psicológicos, exámenes médicos).....	\$ 3,000
Reembolso de venta de casa anterior y la compra de otra.....	\$ 15,000
Gastos de viaje y vivienda temporal.....	\$ 6,000
Gastos de traslado y mudanza.....	\$ 8,000
Bono por firma de contrato.....	\$ 10,000
	<hr/>
Total	\$ 65,000

A estos gastos hay que aumentar los de entrenamiento, pérdida de productividad, disminución de cohesión de grupo, espíritu de grupo y deterioro de la organización.

Para el caso de robos.

Ya se mencionó el caso particular de Estados Unidos donde el costo de robos fue de \$ 30,000 billones.

33.- Robbins, op. cit. p. 35.

Estos casos sólo se mencionaron para ejemplificar cómo la falta de satisfacción o la insatisfacción traen como consecuencia una gran pérdida económica. Imaginemos que cada uno de los problemas de las empresas antes mencionadas se encontraran en una sola, entonces las pérdidas serían aproximadamente de:

	1 billón por ausentismo
	65,000 por rotación.
	1 billón por robos aprox.
Total	<u>2 billones 65,000 dólares</u>

Hasta aquí solo se analiza la cuestión monetaria pero si se maneja pérdidas emotivas y psicológicas se cree que las pérdidas por insatisfacción o falta de satisfacción son mayores y con repercusiones más severas que la pérdida de dinero.

Consecuencias de la falta de satisfacción en el empleo.

B. En el individuo.

Ya se planteó con anterioridad como influye la falta de satisfacción o insatisfacción del empleado en la empresa. Pero no solo afecta a este nivel sino que también afecta al individuo a un nivel más difícil de contrarestar y por ende más severo, pues le afecta en lo emotivo o emocional y en lo psicológico. Las manifestaciones pueden ser muchas y muy variadas

como hastío psíquico, depresión, enajenación, alienación, estrés, problemas orgánicos, fatiga, monotonía, conflictos de roles y valores, problemas de comunicación e incluso problemas disciplinarios.

1. Estrés.

El estrés en el trabajo es un efecto que se describe como extrema actividad o activación ante determinados factores ambientales, así como una reacción no específica del organismo ante exigencias de trabajos complejos.³⁵

El estrés es experimentado cuando los tipos de conducta utilizada tradicionalmente no son adecuados a las demandas del trabajo y su adaptación trae serias consecuencias.³⁶

El estrés se encuentra en todos los lugares de trabajo y afecta a millares de empleados.

En la actualidad mueren más personas o quedan incapacitadas a causa del estrés. Por lo menos el 25% de los estadounidenses sufre alguna forma de él. El 50% de los que acuden al médico lo hacen por ese motivo. Y el 80% de las enfermedades físicas son de índole psicossomática, es decir, afecciones fí-

35. Kulka, 1980, p. 59, Milkail, 1982, (En Almirall, 1987, p.19)

36. Syrothnik, 1983, (En Almirall, op.cit. p. 18)

sicas provocadas por factores psicológicos como el estrés o tensión.³⁷ Las afecciones físicas más frecuentes provocadas por el estrés son: enfermedades gastrointestinales (úlceras, colitis, gastritis, etc.), cardiopatías, afecciones cutáneas (erupciones y alergias), cefaléas, migrañas y cáncer.

El estrés es un trastorno de origen psicológico y sus efectos son muchos y muy variados, redundan en menor productividad, aminoran motivación y satisfacción por el trabajo (creando las consecuencias severas que ya se mencionaron en relación a la empresa y otras que se mencionarán en relación al empleado), alto índice de retardos, ausentismo, toma de decisiones deficientes, exceso de gastos médicos por ataques cardíacos y úlceras. Dichos gastos ascienden a millones de pesos anuales. Por ejemplo:

" Un estudio sobre los empleados de una compañía de seguros de vida reveló que el costo anual de uno sólo que padeciera ansiedad o cefalalgía ascendía a casi 3,400 dólares. "³⁸

Además lo que es peor, una persona que sufre estrés puede contagiarlo a otros. Por lo que es importante que gerentes y psicólogos pongan empeño en eliminar el estrés o tensión en

37. Schultz, 1982, p. 398

38. Manuso, 1979, pp. 23-26. (En Schultz, op. cit. pp. 398 - 399)

en los trabajadores. Recordemos que un ambiente libre de tensiones y satisfactorio genera empleados más sanos y productivos. Por el contrario el trabajador estresado tiene ejecuciones que afectan a la empresa y que no son deseables. Algunos de estos son los problemas de salud ya mencionados, bajo rendimiento, exceso de accidentes, desorganización de trabajo, baja productividad y falta de satisfacción en el trabajo.

Tanto la satisfacción como el estrés operan bajo particularidades del individuo, pues mientras algunos factores son "estresantes" para un grupo de personas o para una sola persona no lo son para otros.³⁹ Lo mismo sucede con la satisfacción.

Sin embargo, se han encontrado factores estresantes para los individuos (cabe marcar que están muy relacionados o muchos de ellos son los mismos que producen insatisfacción en el empleado) como lo son: la ambigüedad de los roles de trabajo, responsabilidad sobre las personas, malas relaciones con los compañeros y falta de equidad en el salario o status laboral.⁴⁰

Hay que tomar en cuenta todos estos factores para evitar o controlar el estrés y diseñar un ambiente laboral y psicoló

39. Margolis, op. cit. p. 19

40. Ibidem.

gico adecuado para producir satisfacción en el trabajo.

En general hay que evitar el estrés o controlarlo, pues su presencia provoca enfermedades psicosomáticas, depresión, irritabilidad, ansiedad, poco autoestima, resentimiento, fatiga psicológica, neurotismo general e insatisfacción con el trabajo; los efectos varían dependiendo de la particularidad del individuo.

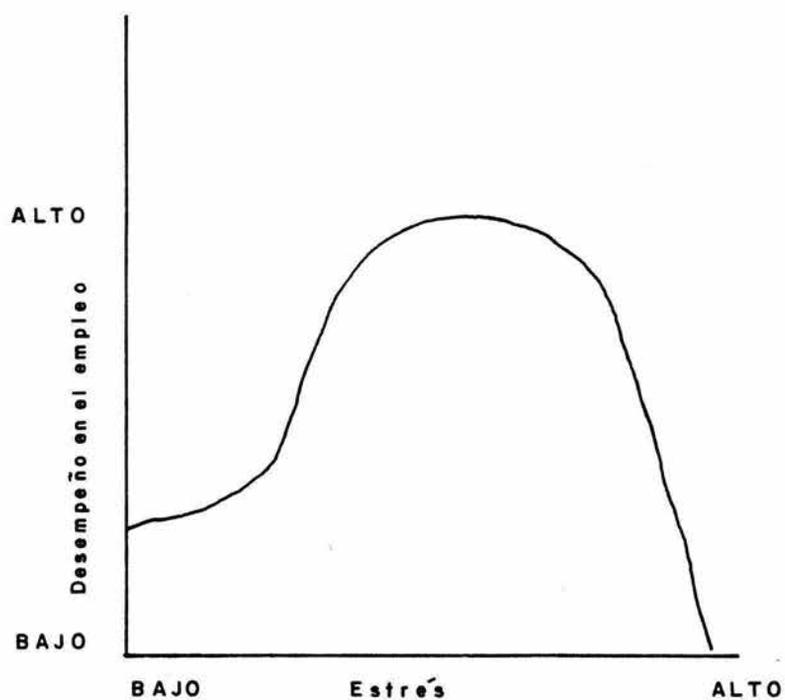
Sin embargo, hay que considerar que así como puede tener efectos negativos en el desempeño, también puede ayudar dependiendo del nivel de estrés.⁴¹

El estrés tiene una relación directa con el desempeño como se puede observar en la figura 6, que muestra que cuando no hay estrés el desempeño suele ser bajo. Conforme aumenta el estrés, el desempeño tiende a aumentar debido a que la persona crea sus propios recursos para cumplir con los requisitos del puesto.

En este sentido el estrés es un estímulo para el mejor desempeño.

En conclusión, el estrés en un nivel muy alto produce problemas, pero por otro lado sino hay estrés el desempeño

41. Davis y Newstron, op. cit. p. 497



**Figura 6. El Modelo de estrés- desempeño .
Tomada de Davis y Newstrom, 1989,
P. 498 .**

suele ser bajo.

Por lo tanto, el estrés debe de estar modulado o controlado y para lograrlo el psicólogo industrial tendrá que crear los medios adecuados a cada empresa y a cada individuo.

2. Hastío psíquico.

El hastío psíquico se caracteriza por un estado de tensión molesto, desagradable, que refleja inquietud en el que lo experimenta, donde se manifiesta una aversión reciente frente a una actitud laboral determinada.⁴²

El hastío psíquico se manifiesta durante una actividad repetitiva como lo es el trabajo en cadena o bien un trabajo donde constantemente se varían las exigencias.

En la mayoría de los casos el trabajador no conoce bien la actividad o sus capacidades no alcanzan a lograr un desempeño adecuado.

Las consecuencias del hastío pueden ser muchas, deterioro del rendimiento, falta de creciente interés por el trabajo y una posición defensiva y aversión (insatisfacción) creciente.

42. Kulka, op. cit. p. 60 (En Almirall, op.cit. p. 25)

Una acción conduce al hastío psíquico sobre todo cuando cambia la motivación individual hacia el trabajo y esta no coincide con las exigencias de la tarea.⁴³

Es por lo anterior que se sugiere que el individuo cambie de actividad con elementos nuevos e interesantes y buscar un equilibrio entre las características de personalidad durante la ocupación del puesto de trabajo; logrando esto se evitará el hastío psíquico y posiblemente se tenga al individuo más satisfecho o cuando menos se evitará la insatisfacción.

3. Fatiga.

La fatiga es una situación en la que los empleados padecen de cansancio crónico, aburrimiento, depresión y fuerte alienación a su trabajo.⁴⁴

La fatiga es un elemento básicamente psicológico y varía según la susceptibilidad del individuo al exceso de trabajo, a las actividades repetitivas y al trabajo sin atractivo. A veces genera malestar general (inquietud, tristeza y fastidio), que deja al individuo sin energía, motivación o satisfacción alguna por el trabajo; lo que trae como consecuencia una baja

43. Scharschnidt, 1978; Kulka, op. cit.; (En Almirall, op. cit.)

44. Davis y Newstron, op. cit. p. 582

en la eficiencia del trabajador.

Por medio de diversas investigaciones relacionadas con la fatiga, el psicólogo se dió cuenta de que esta era producto de diferencias individuales y se dedicó a investigar características personales relacionadas con la fatiga; con la finalidad de tratar de predecirla , reducirla y al mismo tiempo proporcionar satisfacción al individuo.

La fatiga produce insatisfacción en el empleado y las personas que se sienten menos fatigadas son más felices en toda su vida y se muestran optimistas. Mientras que las más aburridas y fatigadas se muestran más insatisfechas en su trabajo, en su vida personal y con su familia.⁴⁵

En general se puede decir que el trabajo propiamente dicho genera satisfacción o insatisfacción en el individuo y fatiga, esta puede ser producida por el exceso de trabajo, malas relaciones con los compañeros, monotonía en el trabajo y condiciones del mismo. Aun y cuando responde a particularidades del individuo.

En la actualidad se reconoce que la falta de satisfacción a la larga genera fatiga en el empleado y que ambos problemas pueden generar consecuencias muy severas y costosas, tanto para la empresa como para el empleado. Por lo tanto, es impor-

45.- Schultz, op. cit. p. 408

tante disminuirla y si es posible eliminarla, esta función le corresponde al psicólogo industrial; pues tanto la fatiga, monotonía y aburrimiento son elementos básicamente psicológicos y hay que encontrar las causas que las generan, ya sea a lo interno o externo del individuo.

4. Monotonía.

El individuo insatisfecho trabaja sin estímulos en su trabajo, pierde interés por el mismo y muestra hastío y consecutivamente lo llega a sentir monótono.

Algunos teóricos comentan que un trabajo insatisfactorio y simplificado conduce a la monotonía.⁴⁶

Otros autores coinciden en que la fragmentación o especialización del puesto producen insatisfacción, aburrimiento y monotonía.⁴⁷ Posiblemente esto se deba a que las tareas especializadas son repetitivas y sin atractivo. Por lo que se generan estados de malestar como tristeza, inquietud, fastidio y estrés.

El estrés agregado a la monotonía se vuelve un problema más severo y difícil de solucionar, debido a su particularidad.

46.- Huling y Blood, (En Dessler, 1988, p. 77)

47.- Scultz, op. cit. p. 331

Sin embargo, la monotonía puede evitarse haciendo una selección adecuada de los empleados (de esto se hablará más en el capítulo dedicado a aportaciones para lograr satisfacción) comparando las características del puesto con las del individuo tomando en cuenta sus objetivos.⁴⁸ Si estos se cumplen el sujeto se sentirá más satisfecho con su trabajo y no percibirá monotonía en él.

Los programas de selección permiten elegir un trabajador que presente el perfil correspondiente a una tarea específica. De esta manera, la información sobre la naturaleza de la tarea y sobre la empresa que, en general, se trasmite a un candidato puede permitir hacer coincidir de mejor manera las esperanzas del sujeto con el puesto codiciado. Si el puesto requiere un nivel elevado de tolerancia al estrés como es el caso de una tarea que requiere de una atención continua, el candidato tendrá la información que le permitirá tomar una decisión clara con respecto a la aceptación o el rechazo del puesto.⁴⁹

Una segunda solución sería la rotación constante de trabajo o por medio de la reestructuración de tareas. Los estudios de Kahn y Quinn nos sugieren que las alteraciones en los roles, que son una forma de reestructuración de las tareas, pueden implicar un cambio en las actividades, una nue-

48.- Blum y Naylor, 1987, p. 756

49.- Turcotte, 1986, p.158

va definición de los roles y un cambio en la atribución de recursos.

Por su parte Harrison, sugiere que las organizaciones confieran el suficiente control en el trabajo de manera que los individuos puedan hacer coincidir de mejor manera, las demandas de su tarea con sus preferencias personales.⁵⁰

Y una tercera y última solución sería reducir la monotonía por medio de la programación de actividades sociales y recreativas, así como la programación de descansos laborales, por ejemplo, descansos sabáticos. Es decir, después de algunos años de dedicación a una empresa, un permiso pagado de tres meses, seis meses o un año puede considerarse como una fuente de recuperación de energía y contribuir a aumentar la duración de vida en el trabajo.⁵¹

Para finalizar es importante marcar que la repetición siempre se ha considerado un factor que precipita la monotonía.⁵²

Pero no sólo la repetición produce la monotonía sino que deben de tomarse en cuenta al menos otros elementos como:

50.- Ibidem, p. 159 - 160.

51.- Ibidem.

52.- Ghiselli, 1970, (En Almirall, op. cit. p. 25)

- a) Las condiciones de trabajo
- b) La motivación inadecuada (incentivos) que genera insatisfacción o falta de satisfacción.
- c) No todos los que se exponen a un trabajo repetitivo se quejan de él, o lo que es lo mismo se debe de tomar en cuenta las características individuales de cada sujeto para evitar la monotonía.

Además es bien sabido que la monotonía afecta al rendimiento del trabajador, incrementa la frecuencia de errores y genera indiferencia y apatía en el trabajador.⁵³

Es por lo anterior que es sumamente importante evitar la monotonía en todas las empresas, por bien del individuo y de la misma empresa.

5. Alienación

La alienación es un síntoma de la falta de satisfacción provocada por la especialización y la falta de rotación de su puesto. Una división de trabajo muy estricta deja que cada operador desempeñe una pequeña porción del trabajo que se hace, los empleados empiezan a perder su importancia social y parece no tener significado. Los trabajadores no perciben su ajuste al esquema de las cosas y no ven el valor de su esfuerzo,⁵⁴

53.- Almirall, op. cit. p. 24

54.- Blum y Naylor, op.cit.; p. 756.

por lo que se provoca en ellos insatisfacción con su trabajo. Cuando estos sentimientos se muestran substanciales, el empleado podrá desarrollar alienación que es un " sentimiento importante, falta de significado, soledad, desorientación y falta de apego al empleo, grupo de trabajo u organización.⁵⁵

Cuando los trabajadores están desempeñando una labor que perciben como insignificante y que se encuentren aislados de la comunicación con otros es probable que se desarrolle la alienación. Por ejemplo:

" Existen pruebas de que la producción por unidad y de procesos tiende a tener poca alienación, mientras que la producción masiva tiene un alto grado de alienación.⁵⁶

Esto puede deberse a la relación entre la falta de satisfacción y trabajo monótono, repetitivo y simplificado que tiene como consecuencia alienación del sujeto.

Cuando la alienación amenaza con volverse un problema serio, la administración con apoyo del psicólogo industrial deberá de tomar medidas correctivas para superarla y evitar problemas posteriores; tanto en el individuo como en la em-

55.- Davis y Newstron, op. cit. p. 312

56.- Dewar y Werbel, 1979 p. 426-448; (En Davis y Nwstron, op. cit., p. 312)

presa. Recordemos que cuando se encuentra un problema en una organización, este afecta a cada una de las partes de la misma, así como a la totalidad.

6. Conflicto

La falta de satisfacción en el empleado o la insatisfacción genera constante conflicto en el individuo, generalmente estos problemas se presentan cuando el sujeto ve frustrados sus objetivos dentro de la organización. Se da cuenta que hay una ambigüedad en lo que espera del trabajo y lo que se logra.

El conflicto aparece cuando hay una diferencia entre lo que los demás esperan de alguien y lo que ese alguien espera de sí mismo. Lo que se traduce en poca o nula satisfacción del sujeto al no haber una concordancia de objetivos de la empresa y de él, por lo tanto al seguir dentro de la empresa se genera conflicto y choque de valores debido a la ambigüedad.

En constantes ocasiones ha sido estudiado este problema y se ha encontrado una relación estrecha entre la ambigüedad y el conflicto de roles en los medios industriales.⁵⁷ Kahn y sus colaboradores pensaron que los roles en las empresas están engranados entre sí. Por lo que cuando no se cumplen los objetivos de cada parte de la organización o simplemente se

57.- Kahn , et al; 1964; (En Lindgren, 1990)

percibe que un individuo o grupo de individuos no rinde al nivel que se esperaba empieza a presentarse conflicto entre la empresa, lo que genera un clima de inseguridad totalmente insatisfactorio y conflictivo.

Gross, et al⁵⁸ estudiaron el rol de un inspector de escuelas y encontraron que este tipo de trabajo provoca conflictos constantes que el empleado dificilmente podia evitar, y que constantemente le producían insatisfacción. Puesto que frecuentemente debía de enfrentarse a las expectativas contradictorias de los maestros, padres, junta directiva, alumnos, política y público en general, así como sus propias expectativas.

Tantas exigencias le daban la sensación de no satisfacer a todas las partes y lo que es peor muchas veces él sentía la insatisfacción por no poder concordar sus objetivos con los de los demás, esto le creaba un conflicto constante.

Los conflictos son producto de la insatisfacción sentida al tener que presentar conductas que requieren una oposición a los principios morales o valores del individuo. Por ejemplo el caso del vendedor⁵⁹ que debe de promover y colocar en las manos del cliente un producto de calidad inferior o peligroso;

58.- Gross, Manson y Mc. Eacherm, 1958; (En lindgren, op.cit)

59.- Schultz, op. cit. p. 404

lo que le crea una seria insatisfacción y conflicto constante. Sin embargo, el riesgo a perder el empleo le crea mayor conflicto y estrés; por lo que este sujeto está sometido a una constante insatisfacción y conflicto.

Esta problemática no solo se presenta en este sujeto. En nuestro país es probable que muy frecuentemente en muchas empresas se tenga al trabajador insatisfecho y con conflictos; debido al alto nivel de desempleo, se ve en la necesidad de permanecer en un empleo insatisfactorio y le crea constantes conflictos.

Pero esto no se queda ahí pues un individuo insatisfecho además de afectar a la empresa se afecta a sí mismo con problemas de estrés, fatiga, monotonía, alienación y en algunos casos muestra problemas disciplinarios.

7. Problemas disciplinarios.

La agresión es un problema disciplinario muy serio y frecuentemente presentado en las organizaciones. Las reacciones agresivas son producto de la insatisfacción del empleado.⁶⁰

No siempre hay agresión por falta de satisfacción en el trabajo, en algunos casos puede deberse a problemas familia-

res, emocionales o bien a un desarrollo inadecuado durante la etapa infantil y de la adolescencia; pero muchas veces en el caso particular del empleado, se debe a su falta de satisfacción o a la insatisfacción con el trabajo.

La agresión tiene muchas manifestaciones puede ser tanto dirigida a un objeto (maquinaria, herramientas, lugar de trabajo, etc.), a una persona (compañeros de trabajo, directivos, ejecutivos, a sí mismo, etc.) o a la misma organización.

La agresión puede ser verbal o física. La segunda puede provocar daños al equipo y lesiones personales, mientras que la forma verbal vá dirigida sólo a las personas, es muy emocional y solo crea un sentimiento desagradable para la persona agredida, mientras crea satisfacción al agresor, quien cree que así desquita su insatisfacción con su trabajo.

La agresión como problema disciplinario puede estar relacionado con la insatisfacción por algún elemento particular de la empresa, por ejemplo se ha encontrado que una supervisión inadecuada y autoritaria produce insatisfacción y genera en el individuo insatisfecho conductas agresivas.⁶¹

Las conductas agresivas tienen muchas manifestaciones

61.- Katz y Kahan, 1985; p. 650 - 652

y muy variadas dependiendo de las características del individuo y de la empresa, así como también de la manera que se responda a éstas.

Por ejemplo, un sujeto puede presentar agresión verbal, pues sabe que por esta manifestación difícilmente los correrían de su trabajo, sin embargo si presenta agresión física a un objeto, persona u organización, esto puede comprobarse más fácilmente y provocar despido. Este es un pequeño ejemplo pero las manifestaciones pueden ser otras, como peleas y riñas constantes dentro y fuera de la empresa y tanto físicas como verbales, gesticulaciones inadecuadas, azotes de puertas, daños y robos de objetos personales y de la empresa, agresiones escritas en baños y lugares de acceso común, etc. esta gama de conductas puede presentarse de manera individual o conjugada dependiendo del grado de insatisfacción y particularidades de cada individuo.

En algunas ocasiones se llega a presentar insatisfacción y agresión por una falta de comunicación adecuada.

8. Problemas de comunicación.

La comunicación tiene un papel muy importante en la organización, a esta se debe la eficiencia y desarrollo de una empresa y del individuo de la misma.

La falta de comunicación sigue siendo una fuente muy frecuente de dificultades en muchas organizaciones.⁶²

Esto se debe a que la mayoría de los empleados no tienen acceso a la información, todos los empleados deben de tener contacto constante con la información y poder llevar a cabo su cometido realizando de la manera más adecuada sus actividades. La comunicación debe de dirigirse en todos los sentidos (ascendente y descendente).

La comunicación descendente da lugar a que los obreros esten informados sobre los cambios de metas y políticas de la empresa y coordinar tanto los objetivos de la empresa como los del individuo y lograr una mayor satisfacción. Mientras que la comunicación ascendente permite a los obreros comunicarse con la Dirección y hacerla consciente de los problemas y riesgos de trabajo que generan insatisfacción en el empleado.⁶³

Además como producto de la comunicación ascendente se reduce la alienación del obrero, el estrés y se identifica más el obrero y con mayor facilidad a las metas de la organización y a las de él mismo logrando una alta satisfacción.

62. Margolis y Kroes, op.cit., p. 10-12

63. Marrow, Bowers y Sheashore, 1967, (En Margolis y Kroes, op.cit. p. 11)

Sin embargo, tanto la falta como el exceso de información puede conducir a problemas severos. Por ejemplo el exceso de información crea saturación en el individuo y se relaciona negativamente con la eficiencia en el trabajo.⁶⁴ y por ende con sentimientos negativos (insatisfacción) en relación al puesto.

La falta de comunicación también produce insatisfacción en el empleado, pues este nunca sabe lo que le espera en su empleo, así como tampoco sabe si está cumpliendo bien con el mismo, es decir, no hay retroalimentación por su trabajo y por lo tanto no hay recompensas estimulantes que produzcan satisfacción en el individuo. Pero con esto no quiere decirse que no hay comunicación en absoluto, ¡No!, si la hay pero de manera negativa. Por ejemplo un empleado insatisfecho y estresado por la ambigüedad de la comunicación o falta de la misma puede volverse un individuo retraído, irritable, ofensivo, golpear las puertas, hacer gesticulaciones y verbalizaciones inadecuadas, e incluso tener conductas agresivas físicas en su trabajo y lo que es peor generalizarlas a su familia y a toda su vida.

64. Bavelas, 1950; Luceymacy, 1952; Leavitt, 1951; et al (En Margolis y Kroes, op. cit. p. 12)

CAPITULO III

ALGUNAS APORTACIONES PARA LOGRAR
SATISFACCION EN LOS TRABAJADORES

Cap.III. Algunas aportaciones para lograr satisfacción en los trabajadores

El deseo de todas las organizaciones es lograr en sus trabajadores un comportamiento eficaz y por ende producir una organización eficiente.

Una organización será más eficiente cuando mayor sea el número de empleados satisfechos que tenga, es decir, mientras más grande sea el grado de satisfacción general de la empresa se obtendrán resultados más positivos. Sin embargo, si se tiene empleados insatisfechos o con falta de satisfacción se tendrá repercusiones negativas como rotación, ausentismo, robos, etc.

En capítulos anteriores ya se mencionaron tanto estas repercusiones, como los factores que influyen en la insatisfacción y es en base a estos que en el presente capítulo se pretende proporcionar algunas alternativas para lograr satisfacción en el empleado o simplemente evitarle la insatisfacción y evitar pérdidas económicas, sociales y psicológicas; tanto para la organización como para el individuo.

Algunas sugerencias que se hacen son: primeramente tomar en cuenta que el empleado es un ser integral y que como tal

cualquier anomalía o característica particular de la organización puede influir en el comportamiento del empleado tanto dentro como fuera del trabajo. Por lo que es importante mantenerlo satisfecho con su trabajo y para lograrlo hay que realizar una evaluación constante de satisfacción, planeación y aplicación de programas de motivación, proporcionar un clima organizacional estimulante, o cuando menos adecuado; una organización de personal poco o nada burocrática, que permita la participación de los empleados en la toma de decisiones; adiestramiento y capacitación programada constantemente y con seguimiento (recuérdese además que esto está dentro de las organizaciones como algo instituido de manera obligatoria por la Secretaría del trabajo y Previsión social); constante comunicación ascendente y descendente; además de orientar al empleado por medio de la planeación de vida y carrera.

A. Evaluación de satisfacción.

Se ha comentado la manera en que afecta al empleado y a la organización la falta de satisfacción o la insatisfacción, de ahí que se considere que la satisfacción en el trabajo es una meta conveniente dentro de cualquier organización y de cualquier gerencia.

La gerencia puede tomar medidas de satisfacción como uno de los criterios o las normas que sirven para evaluar las

prácticas y políticas de la organización, tales como, la ampliación del trabajo, el entrenamiento de los supervisores, la gerencia participativa, la toma de decisiones en grupos, los programas de prestaciones para los empleados, los sistemas de bonificación de pagos e incentivos, etc.¹

Dichas mediciones pueden utilizarse para predecir salud, e incluso período de vida, pues el empleado insatisfecho tiende a sufrir todo tipo de problemas médicos; desde cefaleas, cardiopatías, alérgias, úlceras, colitis, etc.; y lo que es mejor ya se ha demostrado que la satisfacción en el trabajo es un mejor predictor de longevidad.²

Pero cómo lograr que el empleado este satisfecho?, primeramente realizando una evaluación y detección constante de satisfacción. Entendiendo como constante la evaluación de meses tras meses y año tras año, pues como ya se afirmó la satisfacción en el trabajo es dinámica. Lo que hoy puede satisfacer al empleado mañana no.

Por otro lado también es importante destacar que los satisfactores no solo cambian mes tras mes; sino también, de un empleado a otro, de una organización a otra, de una comunidad

1. Smith, 1979; p. 323. (En Fleishman y Bass, 1979).
2. Robbins, 1990. p. 112.

a otra, de un departamento a otro e incluso se han encontrado notables diferencias culturales.³ Por ejemplo en un muestreo realizado en 1974 en el condado de Alameda California, compararon el sufrimiento psicológico entre los anglos, negros y méxico-americanos, se encontró que los méxico-americanos tenían una menor satisfacción en el trabajo que la población anglo-americana.⁴ Es por esto que no se puede generalizar nada en cuanto a satisfacción, por lo que el trabajo del psicólogo en este sentido es arduo si se quiere lograr realmente satisfacción en el trabajo y consecutivamente tener realmente una organización más productiva, más saludable y con mejores expectativas para el trabajador, es necesaria la planeación de objetivos de la organización acordes con los del trabajador; lo que nos permitirá una mejor selección de personal⁵ en el futuro.

La selección de personal se basará tanto en las expectativas del empleado como en sus características personales: edad, nivel de escolaridad, etc. Tomando en cuenta que determinadas características personales influyen también en la satisfacción con el empleo, y en su motivación interna.

3. Guzmán, 1990, p. 33-34.

4. Roberts, R.E., Prevalence of Psychological distress among Mexican-Americans. *Jof. and Behaviors*. 1980 (En Guzmán, opcit.)

5. Blum y Naylor; 1987, p. 524.

B. Programas de motivación.

Al realizar una constante evaluación de satisfacción nos podremos dar cuenta de cuáles son las necesidades que se encuentran insatisfechas en los empleados, eso permitirá planear medidas de motivación para los empleados de manera particular a cada organización, departamento o incluso de ser posible de manera individual.

El problema de la motivación es uno de los problemas más urgentes que afrontan las organizaciones modernas, estas se esfuerzan por encontrar la manera de motivar a los empleados para que pongan más empeño en su trabajo e intensificar la satisfacción o bien lograr satisfacción o simplemente evitar la insatisfacción y si fuese posible que se desarrolle de manera integral el empleado y la organización.

Para ejemplificar el problema basta con mencionar algunos de los múltiples incidentes que se muestran anualmente en relación a los defectos de producto de consumo; automóviles recién salidos de fábrica con defectos mecánicos, errores cometidos en las oficinas de gobierno, problemas en servicio postal, almacenes, etc.; en general hay muchos empleados a los que no les importa realizar bien su trabajo.

Muchas veces se ha tratado de dar soluciones rápidas y

sencillas a este problema, tomándolo desde una perspectiva muy lineal y mentalista. Pues siempre se utiliza como motiva dor el dinero, sin tomar en cuenta que en la sociedad contem poránea, el dinero ha perdido su fuerza como motivador primor dial.⁶

En otra época, cuando la crisis de desempleo se encontra ba en su apogeo y ubicarse en untrabajo y la supervivencia (conseguir alimento para la familia) era muy difícil, el dine ro ocupaba un lugar preponderante y representaba un efecto co mo motivador. Pero no por ello debemos de dejar de pensar que en algunos casos particulares lo sigue siendo. Sin embargo, es importante que quede bien claro que en la actualidad hay que buscar otros motivadores para el empleado.

Cuáles son los motivadores actuales del empleado?. Los motivadores varían dependiendo de las características de la organización, del empleado y en general de la cultura.

Estos motivadores se pueden detectar por medio de una evaluación constante de satisfacción que nos permitirá reali zar un programa de motivación adecuado a cada situación par ticular dependiendo del problema.

6. Schultz, 1982, p. 243.

En base a los datos analizados se han encontrado determinados problemas en relación a satisfacción que se presentan con más frecuencia; por lo que se sugieren algunos programas de motivación en relación a estos resultados.

Los programas pueden ser encaminados al manejo de ascensos, conjugar objetivos de la organización y del empleado, dar al empleado oportunidad de participar en la toma de decisiones, proporcionar planes de trabajo no encasillados, monótonos y rutinarios; sino por el contrario un empleo con posibilidades de que el trabajador aprenda más y crezca con la organización.

Además se debe de tomar en cuenta que los empleados de ahora se capacitan más, por lo que esperan encontrar trabajos interesantes, que satisfagan sus motivaciones más profundas, que no siempre se refieren a bienestar económico.

Muchas personas no aceptan un trabajo aburrido y cansado aun cuando la remuneración económica sea muy buena. Como ya se mencionó en el capítulo II, en la actualidad los estudiantes prefieren un trabajo motivador y satisfactorio anteponiendo sus necesidades psicológicas a las económicas.

En conclusión para lograr eficiencia en las organizaciones es necesario realizar constantes programas de motivación

y no necesariamente económicos. Pues como ya se mencionó el dinero más que un satisfactor es un disatisfactor, pero no por esto debemos descartarlo totalmente. Sin embargo lo que se sugiere es que los programas sean más encaminados a la formación y crecimiento del empleado, tanto a nivel social (por medio de excursiones, viajes, reuniones, comidas, eventos culturales, etc.) e intelectuales (capacitación, actualización constante y evitar obsolescencia). Por ejemplo programas de asuetos sabáticos, es decir, después de algunos años de trabajo y dedicación a una empresa un permiso pagado de tres meses, seis meses o un año puede considerarse como una fuente importante de recuperación de energía y como motivador.⁷

La planeación de programas de motivación implica un papel muy difícil para el psicólogo, pero no imposible, pues en general predecir conducta, implica una ardua tarea y sólo le compete al psicólogo industrial y al psicólogo organizacional cumplirlo.

También el psicólogo industrial deberá identificar las motivaciones tan diferentes en cada individuo y crear las condiciones de trabajo más motivadoras y satisfactorias y para lograrlo se habrá de basar en diferentes teorías que se han propuesto como: la de Maslow y la de Herzberg, además de sus

7. Turcotte, 1986, p. 159.

observaciones diarias. Pues tanto la motivación como la satisfacción son manifestaciones muy dinámicas pues cambian día con día.

C. Clima de la organización.

Se comentó en capítulos anteriores que el clima organizacional tiene una relación directa con la satisfacción; cuando el clima es favorable la satisfacción es elevada.⁸ Por lo tanto es importante tomar en consideración el proporcionar un clima agradable dentro de la organización.

El clima se ve influenciado por actitudes, normas, burocracia y flexibilidad en el trabajo individual y de equipo. Y es en base a estas que se dan las posibles sugerencias para proporcionar satisfacción al empleado.

Con lo que respecta a las actividades se sugiere que éstas sean programadas equitativamente, que haya un juego de roles específicos que eviten ambigüedad en las labores de los trabajadores, pues una percepción de inequidad trae como consecuencia un índice muy elevado de insatisfacción.

Y para lograr un juego de roles bien especificado es necesario que cada organización tenga un buen análisis de pue-
8. Werther y Williams, 1981, p. 292.

tos y un organigrama (situación muy poco frecuente en las organizaciones de nuestro país).

Pero además se debe de tomar en cuenta que las actividades a realizar no sean muy especializadas, monótonas y repetitivas; esto se puede evitar siendo un poco flexible en relación al trabajo individual y de equipo dando oportunidad de rotación de actividades (de manera sistemática y programada); esto ayuda a lograr una mejor producción y en caso de que un empleado falte habrá la posibilidad de ser sustituido y evitar en cierta medida pérdidas económicas, además de motivar a los empleados a aprender más, pues siempre es satisfactorio sentirse indispensable (al sustituir a alguien) y parte de la organización.

El empleado también se sentirá parte de la organización si participa en la toma de decisiones en relación a las normas que regirán a la misma. De la misma manera que se sentirá más comprometido a cumplir las normas con las que estuvo de acuerdo al participar.

Con la participación de los empleados se liberan y desarrollan recursos humanos no tocados, logrando con ésto mayor satisfacción en el empleo, aumento de la productividad y evitación de insatisfacción.⁹

9. Pigors, 1979, p. 27

Es en base a lo anterior que se sugiere evitar a toda costa el autoritarismo y con esto se podrá esperar menos insatisfacción e incluso en algunos casos se logrará en cierto grado satisfacción.

Concluyendo en relación al clima organizacional se sugiere que se evite la monotonía en las actividades, que se distribuyan equitativamente entre todos los trabajadores, evitar ambigüedades en el empleo y que se haga participes a los trabajadores de la toma de decisiones.

F. Dirección de personal.

Primeramente debe hacerse mención que un liderazgo autoritario, pronto manifiesta en los empleados insatisfacción.¹⁰ Mientras que los efectos de un liderazgo democrático sobre la productividad pueden ser mixtos, pero su efecto sobre la satisfacción siempre será positivo (Tabla 1.)

Como se ve en la tabla 1. el aumento de la productividad (medido por la reducción de costos) para los grupos autocráticos fue mucho más alto que para los democráticos. Sin embargo, los empleados sujetos al liderazgo autoritario pronto se manifiestan insatisfechos, mientras que en los grupos super-

10. Dessler, 1968, p. 161.

Tabla 1

Comparación de la productividad y la satisfacción en las divisiones con supervisión democrática y autocrática. Un año posterior a la introducción del estilo del liderazgo y posterior.

Grupo estudiado	INDICE DE PRODUCTIVIDAD			INDICE DE SATISFACCION CON LA CIA.		
	Prom. año Inicial	Prom. Exp.	Diferen.	Prom. año Inicial	Prom. Exp.	Diferen.
Supervisión Democrática						
División "A"	46.3%	52.2%	+ 8.9	4.16%	4.32%	+ 0.16
División "B"	51.0%	62.0%	+ 11	3.83%	4.02%	+ 0.19
Promedio	48.6%	58.8%	+ 10	4.01%	4.18%	+ 0.17
Supervisión Autocrática						
División "C"	50.2%	63.2%	+ 13	4.04%	3.80%	- 0.24
División "D"	46.8%	62.0%	+ 15.2	4.26%	3.95%	- 0.31
Promedio	48.5%	62.6%	+ 14.1	4.15%	3.88%	- 0.27

Los valores altos representan alta productividad.

Prom. = promedio

Exp. = año experimental

Diferen. = diferencia

Los valores más altos representan más alta satisfacción.

Tomada de Dessler, 1968, P. 161.

visados democráticamente la satisfacción aumento y la rotación y quejas disminuyeron.¹¹ Por lo que se sugiere que las personas que están a cargo del empleado (supervisores principalmente) dirijan su actividad de manera adecuada; pues se ha notado una alta insatisfacción relacionada con el tipo de contactos que se establece con los supervisores. Una supervisión inadecuada genera un alto grado de insatisfacción.¹²

Pero cómo lograr una supervisión adecuada con la cual los empleados se sientan satisfechos o eviten la insatisfacción ?

Pues antes que nada se debe de hacer una selección adecuada de nuestro supervisor tratando de que este tenga características de un líder ideal y eficiente, algunas de estas podrían ser las siguientes: que tenga iniciativa, seguridad en sí mismo, decisión, ser inteligente y capaz de analizar problemas y tomar soluciones correctas, que no sea retraído, que sea competitivo, que no dé ordenes, sino por el contrario que reconozca en sus trabajadores al individuo importante y útil y que se lo haga sentir, que apoye en sus necesidades a sus trabajadores, que trate de dar una visión de alguien justo y no arbitrario en la conducción y lo que es más importante

11. Morse y Reimer; 1957, p. 127. (En Dessler, op. cit. p. 161.

12. Herzberg; 1966, (En Fleishman y Bass; 1979, p. 275

que sea flexible de acuerdo a como la situación lo requiera.

Además de las características antes sugeridas una medida podría ser que los empleados participen en la determinación de características del supervisor de acuerdo al trabajo y a las condiciones del grupo a supervisar. Y que ellos participaran en la determinación de normas de supervisión, lo que permitiría una aceptación más rápida de las normas y del supervisor mismo logrando evitar o intentar en cierta medida evitar la insatisfacción.

Por otro lado una Dirección de personal que acepta sugerencias de los empleados, tendrá información más actual y realista en relación a las necesidades de los empleados.

Y con dicha información podrá aplicar medidas correctivas inmediatas y estimular el crecimiento de la organización junto con el desarrollo y crecimiento del empleado por medio de la capacitación y adiestramiento.

E. Adiestramiento y capacitación.

Entiéndase adiestramiento como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Y se imparte a los empleados de menor categoría y

a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equi
pos.

La capacitación tiene un sentido más amplio. Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo; por lo tanto la capacitación tiene mayor amplitud, significa el progreso integral del hombre y consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de otras habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo a aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas.¹³

Ahora, que importancia tiene el adiestramiento y la capacitación en la producción de satisfacción en el empleado ?

Se ha notado que una de las mejores formas de alcanzar altos grados de motivación en los empleados, de productividad y de satisfacción; es la capacitación.¹⁴

Los resultados de la ignorancia (falta de capacitación) son aceptados únicamente como funestos: frustración, enfermedad, alienación; lo que trae como consecuencia un sujeto insatisfecho con su trabajo.

13. Valdivia, I. ;1966, p. 69

14. Siliceo, 1990, p. 15

Por otro lado la obsolescencia* guarda una gran similitud con la ignorancia. Esto implica que el empleado obsoleto y el ignorante manifiestan conductas y sentimientos muy similares. Y por lo tanto, es importante que el empresario tenga un constante y sistemático apego al estudio formal (capacitación) en principio y también al informal (vivencial); pues se dice que anualmente el hombre duplica sus avances que realizó. Y por medio de la capacitación se le permite al trabajador avanzar y lograr en cierta medida la preparación necesaria y especializada para enfrentarse en mejores condiciones a su trabajo y a su vida diaria. Además se evita la obsolescencia y la ignorancia que son los principales o más grandes enemigos del hombre.

Tanto la obsolescencia como la ignorancia no pueden orientar al sujeto a buenos resultados¹⁵ en ningún momento, pero menos ahora, ya que el hombre se encuentra en constante cambio de técnicas y conocimientos en su empleo; y para poder integrarse al mismo debe de tener motivación para evitar la obsolescencia y experimentar una satisfacción constante.

Es por lo anterior que nunca como ahora había sido necesario un manejo sistemático y organizado de la capacitación;

* Entiendase ignorancia como la falta total o parcial de conocimiento, y obsolescencia como poseer un conocimiento atrasado e inservible. (Ibidem, p. 17)

15. Ibidem .

orientándola hacia el bien común, es decir, de la organización y del individuo con la finalidad de mantenerlo satisfecho.

La capacitación debe darse de manera dosificada de acuerdo a las necesidades más urgentes en los distintos niveles (empleado, ejecutivo y funcionario) y haciendo hincapié en los puntos específicos necesarios para desempeñar cada puesto de la manera más adecuada y satisfactoria.

Evitando también una exagerada especialización, pues esta produce inmediatamente insatisfacción con el trabajo y a la larga produce un bloqueo en las posibilidades del personal, decrece su creatividad, productividad y limita las capacidades del ser humano.¹⁶

La experiencia ha demostrado que, en muchos aspectos de nuestra educación actual (elemental, media básica y superior) se carece de una visión integral y actualizada del hombre; en cuantas ocasiones se ha escuchado al técnico o al profesional decir !En la escuela no dotaron de la práctica necesaria; solo me enseñaron un sin fin de teorías y en muchos casos nada aplicables a nuestra sociedad!.0 en otros casos ! Me enseñaron a realizar muchas actividades prácticas, pero jamás me educaron para interactuar con mis compañeros en el campo laboral, para conseguir un empleo, etc.

16. Ibidem, p. 21

Considérese trágico el hecho de que la educación esté dirigida a una constante especialización orientada hacia los criterios de producción (tanto en la escuela como en la organización, por medio de la capacitación) y comercialización, careciendo totalmente de una enseñanza social que estimule el desarrollo integral del hombre y a la vez el de las organizaciones.

En el caso particular de la capacitación y el adiestramiento deben de ser moderados y constantes para que nos den una información real de lo que se necesita y se pueda compaginar la teoría y la práctica. Además de que así la capacitación cumplirá la función de detectar las necesidades que requieren inmediata atención.

Otras de las funciones de la capacitación son: las de servir de "pañó de lágrimas" al empleado y como válvula de escape. Se ha notado que por su sentido humano y por el ambiente en que se realiza la capacitación, permite al sujeto expresar los diferentes problemas en relación a su trabajo; sin embargo, pocas empresas saben aprovechar y canalizar tal situación, ya sea por la falta de tiempo y la presión de cumplir con el curso teórico-práctico, o porque los instructores no saben encausar y traducir la información recibida, o lo que es peor la empresa es refractaria a enfrentar los problemas, ya que, implican grandes cambios.

La capacitación también ayuda a establecer políticas de comunicación abierta, la gente se siente más involucrada con la organización, se genera un índice más alto de producción y el empleado se encuentra más satisfecho.¹⁷

Un ejemplo podría ser el siguiente, si algún empleado (no importa su nivel, su puesto y especialidad) es testigo de una anomalía y muestra que tiene capacidad de análisis para proponer el medio de solución, es importante hacerle sentir que se le escucha y si es posible y es real la solución dada llevarla a cabo; por medio de esto se hará sentir al trabajador que es responsable del buen funcionamiento de la organización y además sirve de ejemplo para los otros empleados lo que les motivará a dar sugerencias y hacerlos responsables del funcionamiento total de la organización.

Como se ha podido notar aparte de una constante capacitación y adiestramiento, también deberá darse una comunicación constante, de la que se hablará a continuación.

F. Comunicación.

La organización no puede existir sin comunicación; por medio de ella se transfiere la **información** a todos los nivel

17. Ibidem, p. 21

les y en todas direcciones (ascendente, descendente).

Mantener una constante comunicación ascendente y descendente es un requerimiento necesario de toda buena organización.

Una comunicación constante compromete más a todos los empleados de la empresa;¹⁸ da una relación más estrecha y estable que permite compaginar los objetivos del individuo y de la empresa.

Viendo las implicaciones de una buena comunicación es que se pretende que la organización logre establecer una amplia y constante comunicación; y atañe al psicólogo motivar tanto a los empleados como a los directivos para que se comuniquen constantemente de manera clara y amplia por medio de reuniones entre representantes de ambas partes, eventos sociales informales, cartas de los empleados, programas de preguntas y respuestas, etc., esto con lo que se refiere a comunicación ascendente, que es una de las más difícil de entablar.

Algunos de los factores que influyen para hacerla difícil son: este tipo de información pasa por muchos niveles antes de llegar a su destino; otra es que muchas veces por mie

18. Ibidem, p. 23

do o apatía los empleados no se comunican con los superiores, piensan que se les va a despedir o bien creen que sus sugerencias o insatisfacciones no serán tomadas en cuenta.

Este tipo de comunicación es muy importante debido a otra de sus funciones, que es un medio para identificar errores y anomalías que afectan a la satisfacción en el empleo.

Por lo que se espera que los psicólogos industriales traten de promover programas de comunicación ascendente por medio de las técnicas ya mencionadas y otras dependiendo de la situación particular de la organización.

Con lo que se refiere a comunicación descendente se pueden aplicar técnicas como: boletines, circulares, notas en los sobres de pago, juntas con los directivos, por medio de representantes sindicales, etc., así como estas se podrían mencionar muchas más; pero lo más importante es hacer una evaluación correcta de los problemas de comunicación, detectando cuál de las redes es la afectada (por medio de reuniones periódicas entre empleados, por medio de aclaraciones de malos entendidos, por medio de información únicamente escrita y no verbal, etc.) e idear el programa especial para cada situación, dependiendo de la problemática particular de la organización, de los medios con los que se cuenta (humanos y didácticos) y la predicción de éxito.

Otra consideración que no debe de pasarse por alto es el estar consciente de que una comunicación eficiente no es la que produce una sobrecarga de comunicación, en la que los empleados reciben más información de la que necesitan procesar.¹⁹ Esto crea sentimientos negativos y de insatisfacción en relación a la organización y al puesto.

"Nicolo Fumusa, gerente de cierta organización, gustaba de hablar continuamente. Creía que era mejor. Llenaba a sus empleados con cerros de información cada vez que se dirigía a ellos. Después de algunas experiencias similares ellos lo evadían. Tenían una sobrecarga de comunicación que no comprendían. Uno de ellos comentó: "Requiere de 20 minutos para decir sí y 30 minutos para decir no." Otro observó, pensativo: "Usted puede preguntarle la hora, y él le dirá como funciona el reloj, y cuando termine usted todavía no sabrá que hora es."

Los empleados de Nicolo se sentían molestos y confundidos por ese comportamiento: se quejaban con los demás y muchos de ellos perdieron inclusive su interés en el trabajo."²⁰

Con esto se se demuestra que es posible tener mejor comprensión con menos comunicación (en cuanto a cantidad de información) siempre y cuando ésta sea de mejor calidad, es de

19. Charles y Orelly III, 1980. (En Davis y Newstron, op cit.)
20. Ibidem. p. 475.

cir, que la información sea consisa, clara y que sea trasmiti
da a la persona adecuada.

Sin embargo, la falta de comunicación sigue siendo una fuente de problemas en muchas empresas. Pues aún no se ha con
siderado que por medio de esta se puede tratar un sin fin de problemas, pero lo que es más importante pueden evitarse muchos problemas imaginarios.²¹

G. Orientación en el empleado, planeación de vida y carrera.

La satisfacción en el empleado mejora notablemente como resultado de la orientación.²²

La orientación consiste en discutir con el empleado un problema que generalmente tiene un contenido emocional, y ayudarlo a entenderlo mejor.²³

La orientación trata de mejorar la salud mental del empleado, que significa que se sienta a gusto consigo mismo, o bien con los demás, y capaces de cumplir con las exigencias de la vida. Como se muestra en la fig. 1.

La orientación puede ser proporcionada por gente profe

21. Dunham. R.B. y Smith, F.J., 1989, p. 69

22. Davis y Newstron, op cit. p. 501

23. Cairo, 1983, pp. 1-18 , (En Davis y Newstron, opcit. p.500)

Las personas con buena salud mental:

1. Se sienten satisfechas consigo mismas
 - . No están abrumadas por sus propias emociones-sus miedos iras, amor, celos, culpa o preocupación.
 - . Pueden aceptar las decepciones de la vida
 - . Tienen una actitud tolerante y sencilla consigo mismo, así como con los demás; pueden reírse de si mismos.
 - . No subestiman ni sobreestiman sus capacidades.
 - . Pueden aceptar sus limitaciones.
 - . Se autorrespetan
 - . Se sienten capaces de manejar la mayoría de las situaciones que se les presentan.
 - . Obtienen placer en los quehaceres sencillos y cotidianos
2. Se sienten bien respecto a los demás
 - . Son capaces de amar a los demás e interesarse por ellos
 - . Tienen relaciones personales satisfactorias y duraderas
 - . Esperan gustar y confiar en los demás, y dan por hecho que los demás las aceptan y confían en ellas
 - . Respetan las diferencias que encuentran en los demás
 - . No presionan a los demás ni permiten que se les presione
 - . Pueden sentir que forman parte de un grupo.
 - . Tienen un sentido de responsabilidad por sus vecinos y otros
3. Son capaces de cumplir las exigencias de la vida
 - . Actúan para resolver los problemas conforme se presentan
 - . Aceptan las responsabilidades
 - . Modelan su ambiente siempre que sea posible, se adaptan a este siempre que sea necesario
 - . Planean, pero no temen al futuro
 - . Aceptan las nuevas experiencias y las nuevas ideas
 - . Utilizan sus capacidades naturales
 - . Establecen metas realistas
 - . Son capaces de pensar por sí mismos y de hacer sus propias decisiones
 - . Hacen su mejor esfuerzo y obtienen satisfacción de ello

Figura 1. Características de las personas con una buena salud mental. Fuente: Mental Health 1, 2, 3, Arlington, Va.: Mental Health Association, n.d. Tomada de Davis y News tron, 1989, p. 501.

sional (psicólogo industrial o clínico, médico, administrador de empresas, etc.) o no profesional (supervisor, empleado o amigo, etc.).

Tanto la petición de ayuda como la información obtenida son confidenciales, de tal manera que el empleado sienta confianza y pueda hablar abiertamente de sus problemas e insatisfacciones que le afectan a nivel emocional y psicológico reflejándose en su desempeño y en la organización.²⁴

La orientación ayuda al desarrollo emocional y mejora la salud mental, genera autoconfianza, comprensión, autocontrol y habilidad para trabajar eficazmente, mejora la comunicación ascendente, descubre los problemas relacionados con la gerencia y política de la organización que producen insatisfacción o falta de satisfacción.

Otra manera de orientar al empleado es por medio de la planeación de vida y carrera.

La planeación de vida y carrera se puede definir como una actitud, arte o disciplina de conocernos a nosotros mismos, de detectar nuestras fuerzas y debilidades y proyectar autodirigiendo nuestro destino hacia un funcionamiento pleno de capacidad.

24. Kaplan y Cowen 1981, p. 633 (En Davis y Newstron, opcit.)

dades, motivación y objetivos que animan nuestra vida personal, familiar, de trabajo y social.²⁵

Es en realidad una toma de consciencia vivencial ante la vida personal y de trabajo.

La planeación de vida y carrera es un instrumento para que el individuo crezca con la organización creando satisfacción con el trabajo, y evitando estar en contra o al lado de la organización creando insatisfacción.

El objetivo principal de un programa de planeación de vida y carrera será siempre, determinar y encauzar el potencial humano de la organización, desarrollando sus conocimientos, habilidades y actitudes en congruencia con toda su vida, sus motivaciones personales y laborales, como son los objetivos de su organización y de su cultura.

Como ya se habrá dado cuenta este tipo de programa tiene objetivos más amplios y detallados que un programa de motivación, pues a este, única y exclusivamente le interesa la situación actual del empleado. Mientras que al plan de vida y carrera le interesa el pasado, presente y el futuro del empleado.

25. Siliceo, op cit., p. 34.

Todo plan de vida y carrera debe de contemplar y cumplir sus funciones en tres módulos: 1. Módulo de diagnóstico vivencial, 2. Módulo de planeación de vida y carrera y 3. Módulo de seguimiento.

1. Módulo de evaluación y desarrollo del potencial.

Este módulo es de diagnóstico vivencial, es el medio para poder iniciar el programa de desarrollo de personal y sus objetivos son:

- a. Identificar habilidades y deficiencias del personal.
- b. Ayudar al personal a desarrollar sus capacidades, recibiendo retroalimentación individual y grupal.
- c. Permitir la oportunidad de intercambio de experiencias.

Al cumplir dichos objetivos se obtienen resultados para iniciar el módulo de planeación de vida y carrera; nótese la importancia de este módulo como medio de diagnóstico.

2. Módulo de planeación de vida y carrera.

Este módulo se basa en los resultados del anterior; el cual nos diagnostica las necesidades del empleado y de la organización, tomando en cuenta las expectativas y las motivaciones de ambas partes.

Entre las múltiples aportaciones de este módulo se encuentra el que permite la detección de necesidades educativas (capacitación) y de entrenamiento (adiestramiento) de personal. Sirve como técnica eficaz de diagnóstico de necesidades de desarrollo individual, familiar, con el trabajo y con el mundo.²⁶

Los objetivos del módulo son:

- a. Motivar al empleado en una revisión crítica de la trayectoria vital y laboral.
- b. Proporcionar los conocimientos y técnicas necesarias para la fijación de objetivos cuantificados, que hagan realidad los intereses, deseos y motivaciones del personal, logrando satisfacción en el empleado.
- c. Proporcionar los criterios y elementos técnicos requeridos para una objetiva revisión de la experiencia vivida en los ámbitos personal y laboral.
- d. Entrenar al personal para la adquisición de habilidades tendientes a identificar los recursos y potencial de que disponen, así como el adecuado manejo de las limitaciones que los caracterizan.
- e. Orientar y entrenar al personal en la obtención de las destrezas requeridas para la óptima selección e implementación de cursos de acción pertinentes al logro eficaz de las metas trazadas en el plan y vida del trabajo.

26. Ibidem, p. 36

3. Módulo de seguimiento.

Este módulo es muy importante pues tiene como objetivo asegurar la actualización permanente del empleado.

Recuérdese que toda acción educativa requiere de un seguimiento adecuado. En la actualidad se requiere más aun de la constante actualización de conocimientos.

En la época contemporánea los conocimientos se duplican anualmente, por lo tanto es labor del psicólogo mantener en el empleado la inquietud constante de lo aprendido y asegurar por medio del seguimiento la actualización permanente.

Un individuo actualizado, evita frustración, autodevaluación, depresión e insatisfacción. Y para evitar estos efectos nocivos para la salud del empleado y la eficiencia de la organización se sugiere mantener al empleado en capacitación y adiestramiento constante.

La planeación de vida y carrera se plantea como una de las mejores soluciones para evitar insatisfacción y producir satisfacción; pues se ha detectado que la mayoría de los empleados insatisfechos se encontraban en dicha situación debido a que no encontraban congruencia entre sus objetivos y los de la organización.

Ahora bien, así como existen algunas alternativas como las planteadas habrá otras muchas más para buscar la satisfacción en el trabajo. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que no hay recetas únicas e infalibles por lo que el psicólogo deberá hacer uso de sus conocimientos, habilidades y metodología que la misma disciplina le ha proporcionado, apoyándose además en su creatividad y en sus posturas teóricas y ética profesional personal; para la realización y aplicación de programas de motivación acordes a la organización, al individuo y a la cultura, para así lograr realmente satisfacción en el empleado y evitar las repercusiones negativas tanto para el individuo como para la organización, y tratando de ver siempre al empleado como un ser integral.

CONCLUSIONES

Para finalizar este trabajo y gracias a la recopilación y revisión bibliográfica realizada se considera haber cumplido con cada uno de los objetivos planteados al inicio de la misma.

Primeramente se espera haber esclarecido la diferencia entre insatisfacción y satisfacción, logrando con esto que no se sigan conceptualizando como opuestas, y lo que es más importante que se tome en consideración que son producto de factores diferentes.

Por otro lado con el capítulo III destinado a aportaciones, se espera que lo expuesto sea realmente de utilidad para el psicólogo como para otros profesionales interesados en el quehacer en las organizaciones.

Por medio de dichas aportaciones también se pretende dar a conocer que hay mucho trabajo por realizar en el área industrial, y que el estudiante de la carrera de psicología vea aquí un campo de incidencia con múltiples expectativas para su futuro ejercicio profesional y borrar, si es posible, o simplemente ampliar su visión tradicional en relación al psicólogo industrial como un exclusivo aplicador de pruebas psicológicas en el área de reclutamiento y selección de personal.

Se cree que cambiar esta visión es parte importante para ampliar el campo de inserción del psicólogo en el área industrial, pues esta postura restringe las habilidades del mismo. Además de tomar en cuenta que en la actualidad en nuestro país el área de reclutamiento y selección no es única y exclusiva del psicólogo, sino por el contrario hay otros profesionales insertos en esta, como lo son: los Licenciados en Administración de Empresas, los Licenciados en Relaciones Humanas, los Pedagogos e incluso personas que tienen una carrera comercial como lo son las secretarias.

Es por lo anterior que se espera que el futuro psicólogo tenga muy claro que su campo de trabajo dentro de las organizaciones está en la incidencia en toda la vida laboral del empleado. Por lo tanto, las funciones son amplias y muy variadas van desde lo más trillado que es reclutamiento y selección hasta capacitación, adiestramiento, programas de motivación y comunicación, prevención de accidentes, medidas de seguridad e higiene, y sobre todo en un área que se ha trabajado poco en nuestro país, como lo es la evaluación de satisfacción en el trabajo y la orientación al empleado en la planeación de vida y carrera, estas por mencionar algunas.

Cabe mencionar que el trabajo del psicólogo con lo que respecta a satisfacción es mucho, pero no muy prometedor de-

bido a que hay muy poca información al respecto. Y posiblemente el problema sea grave pues las organizaciones en nuestro país muestran poco o nada de interés al respecto. Es decir, las empresas mexicanas no se han percatado de la importancia de mantener al empleado satisfecho.

Esto implica para el psicólogo una doble tarea, por un lado hacer sentir la importancia de su trabajo en relación a la satisfacción en el empleo; que beneficiará a la organización y al empleado. Y por otro lado hacer un trabajo minucioso y de calidad aplicable a nuestra sociedad particular, pues es bien sabido que la mayoría de información que tenemos es de investigaciones extranjeras.

Posiblemente el impacto más importante a mediano y largo plazo, del trabajo del psicólogo esté dado por el mejoramiento de las condiciones de trabajo y vida de los trabajadores igual elevar la calidad de vida con el planteamiento de fondo de que un trabajador pleno (satisfecho) será más productivo.

En relación a los resultados comparados con investigaciones extranjeras, por ejemplo se afirma que la escala de necesidades de Maslow es diferente en México¹ y que los intereses máximos de una muestra compuesta por obreros, vendedores y oficinistas consistieron en trabajar en un lugar limpio, en destacar y so-

1. Arias Galicia, 1986, pp. 77-78

bresalir en su actividad, en tener oportunidades de poner en práctica sus propias ideas de trabajo.

Si se considera que estos intereses están revelando una insatisfacción, resultaría que la necesidad más insatisfecha y por tanto, la de más alta motivación sería la de estima, seguida por la de seguridad.

Es por lo anterior que se afirma que la jerarquía de necesidades de México es diferente a la que propone Maslow.

Así como sucede en el ejemplo anterior puede suceder en relación a los planteamientos de Herzberg que se comentaron en esta investigación. Por lo tanto, el psicólogo tiene mucho trabajo en relación a motivación y satisfacción en nuestro país y lo que es mejor en esta área no hay ningun profesional que pueda incidir, sólo y exclusivamente el psicólogo posee las habilidades teórico-prácticas para realizar este trabajo y sacar adelante a los trabajadores y al mismo tiempo a las organizaciones mexicanas

Además también se espera que el futuro psicólogo cree sistemas que atenúen el sentido de despersonalización y enajenación producto de la fabricación en serie que está muy de moda en la actualidad y que como ya se mencionó afecta de manera notable

y nada aceptable a los empleados y por consiguiente a la organiza
ción.

Como se puede observar el quehacer del psicólogo es muy amplio y variado en el área industrial.

Por otro lado también se sugiere que en futuras investigaciones de satisfacción e insatisfacción se tome en cuenta algunos aspectos que no se abordaron como lo son: la influencia de la familia y de la cultura en la presentación de insatisfacción o la falta de satisfacción en su trabajo. Además de realizar investigaciones relacionadas con la insatisfacción y satisfacción dentro de las organizaciones mexicanas e incluso sacar conclusiones de nuestra propia cultura y no basarnos totalmente en Maslow y Herzberg, como se hizo en este caso porque hasta cierto punto sería ilógico que sí se está planteando que tanto la satisfacción como la insatisfacción responden a particularidades, entonces por que? basar nuestras aportaciones en planteamientos de otros países.

BIBLIOGRAFIA

- 01.- Almirall Hernández. (1987), "Efectos negativos de la carga de trabajo" Instituto de medicina del trabajo, Departamento de Psicología. Habana, Cuba.
- 02.- Ardila. (1973), "Psicología en Colombia desarrollo Histórico." , México, Trillas.
- 03.- Arias Galicia. (1986) "Administración de recursos humanos" México, Trillas.
- 04.- Blum y Naylor. (1987), "Psicología Industrial sus fundamentos teóricos y sociales." México, Trillas.
- 05.- Churden y Sherman. "Administración de personal." México, CECSA.
- 06.- Davis y Newstron. (1989), "El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento organizacional." México, Mc. Graw Hill, 7a. edición.
- 07.- Dessler. (1988), "Organización y administración un enfoque situacional." México, Pretince Hall Hispanoamericana.
- 08.- Dubin. (1977), "Las relaciones humanas en la administración." México, CECSA. A
- 09.- Dunham y Smith. (1989) "Salud organizacional análisis y diagnóstico internos." México, Trillas, 2a. edición.
- 10.- Fleishman y Bass (1979), "Estudios de psicología industrial y de personal." México, Trillas.
- 11.- Frank, Keneth, etal. (1977), "Trends in job related attitudes of manegerial and profesional employee." Academy y Management journal, september.
- 12.- Genesca Garrigosa. (1977). "Motivación y enriquecimiento del trabajo sus repercusiones en la productividad.". Barcelona España, 1977. Hispano Europea.
- 13.- Gibson, Donelly. (1987), "Organizaciones, conducta, estructura, proceso." México, Interamericana.
- 14.- Guzmán Escalera. (1990) "Factores sociológicos y spicológicos de riesgo cardiovascular entre México- Norteamérica." México, UNAM, ENEP ZARAGOZA, enero, # 6.
- 15.- Hughes. (1975) "Fijación de objetivos base de eficiencia individual y organizacional.". México, American Managemet Association.
- 16.- Kaplan and Cowen. (1981); "Interpersonal helping behavior of industrial foremen." Journal of aplieed psychology, October,
- 17.- Kahn. (1973), "The work module atomic for lunch pail lassitude." Psychology today, february.
- 18.- Kat y Kahn. (1986), "Psicología social de las organizaciones." México, Trillas.
- 19.- Lawler III and Lyman. "The effect of performance on job satisfaction." Industrial relations, October.
- 20.- Lindgren, (1990), "Introducción a la psicología social." México, Trillas, 3a. edición.
- 21.- Margolis y Kroes. (1979), "El lado humano en la prevención de accidentes." México, Manual moderno

- 22.- Montaña. (1973), "Diagnóstico Industrial." México, Trillas.
- 23.- Morse y Reimer (1957) "Experimental change of a major organizacional variable." By the American Psychological Association.
- 24.- Pigors. (1979), "Administración de personal." México, CECSA.
- 25.- Reyes Poce. (1986), "Administración de recursos humanos." México, Trillas.
- 26.- Robbins. (1986) "Comportamiento organizacional. Conceptos controversias y aplicaciones." México, Prentice Hall Hispanoamericana.
- 27.- Roberts. (1980) "Prevalence of psychological distress among Mexican-Americans, job health and soc. behaviors."
- 28.- Schultz. "Psicología industrial." México, Interamericana.
- 29.- Siliceo. (1990) "Capacitación y desarrollo de personal." México, Limusa, 2da. edición.
- 30.- Turcotte (1986) "Calidad de vida en el trabajo, antiestrés y creatividad." México, Trillas.
- 31.- Stawn. (1984) "Organizational behavior": A review and reformulation of the fields out come variables." Rev. psychol.
- 32.- Valdivia. (1966), "Problemas de administración." México, Limusa.
- 33.- Werther y Williams. (1981), "Dirección de personal y recursos humanos." México, Mc. Graw Hill.

BIBLIOGRAFIA DE APOYO

- 1.- Baena. (1989), "Instrumentos de investigación. Tesis Profesionales y trabajos académicos." México, Editores Mexicanos Unidos.
- 2.- Linton. (1978), "Manual simplificado de estilo para la preparación y redacción de artículos de psicología, ciencias sociales y literatura." México, Trillas.
- 3.- Toro. (1968), "Pequeño diccionario Larousse ilustrado." Buenos Aires, Argentina, Larousse.